جـامـعـة الـشـرق الأوسـط
MIDDLE EAST UNIVERSITY

الصعوبات التي تواجهها إدارات المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم

Difficulties Facing Secondary School Administration in the state of Kuwait and its Relation to Teachers Organizational Loyalty from their Point of View

إعداد الطالب

عبد الله طالب حسين الحمد

إشراف

الدكتورة عونية أبو سنينة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص إدارة وقيادة تربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

2013

التفويض

أنا الطالب عبد الله طالب حسين الحمد أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: عبد الله طالب حسين الحمد

التاريخ: ٢٠١٣/٨/١٧

التوقيع:.................

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها "الصعوبات التي تواجهها إدارات المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم".

وأجيزت بتاريخ:١٧/٨/ ٢٠١٢

أعضاء لجنة المناقشة: التوقيع

1- الدكتورة عونية أبو سنينة، مشرفاً ورئيساً

2- الدكتور عبد الحافظ سلامة، ممتحنا داخليا

3- الدكتور خالد السرحان، ممتحنا خارجيا

الإهداء

إلى والدتي الحبيبة, التي أنارت لي طريق العلم والنجاح

إلى والدي الغالي

إلى جدي العزيز, أهدي لك رسالتي, تقديراً لدعمك وعطائك

وتشجيعك اللامحدود لي وأخوتي

إلى رفيقة الدرب, والتي كانت خير عون لي في إثارة دافعيتي نحو

الدراسة

الى زوجتي الغالية وأبنائي

الى جميع من ساهم في انجاز هذا العمل المتواضع, لهم جميعا

أهدي عملي

مع الاحترام والمحبة والعرفان

الشكر والتقدير

الحمد لله القائل في كتابه "وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون"

والصلاة والسلام على خير أهل العلم كله ,سيدنا ونبينا محمد

وعلى اله الأطهار وصحبه الأخيار

قال في حديثه الشريف "من لا يشكر الناس, لا يشكر الله"

فلكل مقام مقال, ولكل نجاح شكر وتقدير, فالشكر لله أولا وأخيرا على توفيقه, وبفيض من التقدير, ومن دواعي سروري أتقدم بخالص الشكر الجزيل ووافر العرفان وعظيم الامتنان للدكتورة الفاضلة / عونية أبو سنينة, مشرفتي وموجهتي , على ما بذلته من جهد جهيد ورأي سديد وما تحملته من مشقة بالإشراف على رسالتي, إلى أن جاءت كما هي عليه,

جعلها الله في موازين حسناتها, عارفين بفضلها, مستنيرين بعملها.

لها كل احترامي

والشكر موصول للسادة أعضاء لجنة المناقشة الموقرين, لما سيبدونه من مقترحات قيمة

أعتز بها, بغية تصويبها والارتقاء بها.

وفقكم الله, وأثابكم ونفع بكم وبارك جهودكم, وسدد بالخير والعطاء دربكم,

كثر الله من أمثالكم.

واختم بقوله تعالى "هل جزاء الإحسان إلا الإحسان"

فجزاكم الله خير الجزاء, دمتم بحفظ رب السماء

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

الملحقات

الصعوبات التي تواجهها إدارات المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم

إعداد:

عبد الله طالب حسين الحمد

إشراف:

الدكتورة عونية أبو سنينة

الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى تعرف الصعوبات التي تواجهها الإدارة في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر معلمي تلك المدارس، وتألف مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية في مدارس دولة الكويت البالغ عددهم (13426) معلماً ومعلمة أما العينة فقد تم اختيارها بطريقة طبقية عشوائية بنسبة (5%) من مجتمع الدراسة بالنسبة للمعلمين حيث بلغ عدد أفراد العينة (327) معلماً ومعلمة.

وقام الباحث بتطوير استبانتين تقيس الأولى الصعوبات التي تواجهها الإدارة في المدارس الثانوية في دولة الكويت، وتقيس الثانية الولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، وتم إيجاد صدقهما وثباتهما وقد أظهرت الدراسة عدة نتائج منها:

- جاءت درجة الصعوبات التي تواجهها الإدارة في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر معلمي تلك المدارس مرتفعة.
- جاء مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم بدرجة متوسطة.

- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة الصعوبات التي تواجهها الإدارة في المدارس الثانوية في دولة الكويت ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى **($\alpha \leq 0.05$)** في درجة الصعوبات التي تواجهها الإدارة في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر معلمي تلك المدارس، تبعا لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى **($\alpha \leq 0.05$)** لمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعا لمتغير الجنس والخبرة والمؤهل العلمي.

وقد أوصت الدراسة بـِ:

عقد دورات تدريبية في مجال الصعوبات النوعية لتأهيل المديرين أثناء الخدمة لزيادة وعيهم بالحلول المثلى للمشكلات التي يواجهونها.

العمل على إعداد الاستراتيجيات والخطط لرسم سياسة مستقبلية لتبني أساليب إدارية ناجحة في مدارس جميع مناطق دولة الكويت بما يحقق التغلب على الصعوبات وزيادة الولاء التنظيمي للمعلمين.

Difficulties Facing Secondary School Administration in the State of Kuwait and its Relation to Teachers Organizational Loyalty from their Point of View

Prepared by.

Abdullah T. H. Al-Hamad

Supervisor Dr.

Awneyah Abu Sunaina

Abstract

this study aimed to know the Difficulties Facing Secondary School Administration in the State of Kuwait and its Relation to Teachers Organizational Loyalty from their Point of View, and consisted study population consisted of all teachers of secondary schools in the State of Kuwait's (13426) teachers the researcher choose a stratified random sample of 5% of the study population for teachers where the number of respondents (327) teachers .

The researcher developed tow questionnaire, first to measure the difficulties faced by the administration in secondary schools in the State of Kuwait and the second measure organizational loyalty from the viewpoint of teachers on the two instruments validity and reliability were found and between the two instruments application.

The study found the following results:

- The degree of the difficulties faced by secondary schools Administration in the State of Kuwait from the viewpoint of teachers in those schools was high .
- the level of organizational loyalty for teachers in secondary schools in the State of Kuwait from their point of view was average .
- There is no statistically significant relationship at the level of ($\alpha \leq 0.05$) between the degree of difficulties faced by the

administration in secondary schools in the State of Kuwait and the level of organizational loyalty of teachers from their point of view .

- The presence of statistically significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) The degree of the difficulties faced by the administration in secondary schools in the State of Kuwait from the viewpoint of teachers in those schools, depending on the variable sex and qualification and experience .
- There is no statistically significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) The level of organizational loyalty for teachers in secondary schools in the State of Kuwait, depending on the variable gender, experience and qualification .

The study recommended the following :

Adoption of quality training courses to train managers to increase their awareness of optimal solutions to the problems principals face .

Work on the preparation of plans and strategies for future policy-making for adopt administrative successful methods in schools in all regions of the State of Kuwait in order to achieve the set objectives overcoming the difficulties and increasing the teachers organizational loyalty.

الفصل الأول

مقدمة عامة للدراسة

الفصل الأول

مقدمة عامة للدراسة

تمهيد:

شهدت الإدارة المدرسية تطورا ملحوظا في الآونة الأخيرة حيث مارست أدواراً عديدة تتمحور جميعها حول تسهيل العمل، والتطوير التربوي للعمل، وتوفير البيئة التعليمية التعلمية المناسبة وتوظيف الإمكانات اللازمة لتنفيذ النشاطات الطلابية وواجبها السعي لتخطي العقبات التي تواجه إعداد وتنفيذ برامج النشاطات، وعند الحديث عن دور الإدارة المدرسية ومدير المدرسة يجب الإشارة لدوره الواضح ومقدرته على تفعيل النشاط المدرسي باعتباره قمة الهرم الإداري وصاحب القرار في المؤسسة التعليمية حيث قناعته بالنشاط ومشاركته في إعداد الخطط والبرامج للأنشطة الطلابية تشجع العاملين بالنشاط على الاستمرار وزيادة العطاء وتحفز الطلاب للإقبال على النشاط (العواد والهران، 2009).

وقد حظيت الإدارة باهتمام المجتمعات البشرية، منذ أقدم العصور نظــراً لأهميتهــا فــي تحقيق الآمال وتطلعات الجماعة، والإدارة عبارة عن تفاعل بين شخصية القادة والعــاملين مــن حيث حاجاتهم ومشكلاتهم، وذلك في إطار إدراك القائد للجماعة والموقــف، فــالإدارة الواعيــة قادرة على تفعيل دور العاملين وتحفيزهم على القيام بواجبهم، إذ أن الإدارة تعد الأداة الرئيــسية لتحفيز العاملين في المدرسة والتعاون لتحقيق الأهداف، وتُمثل الإدارة التربوية أهمية كبرى في نجاح الإدارة التعليمية. بيد أن القيادة نفسها عملية نسبية، وذلك أن الفرد قد يكون قائدا في موقف وتابعا في موقف آخر. ومن هنا يرتبط مفهوم القيادة بمفهوم الدور الوظيفي والمسئولية ارتباطــا وثيقا، وبنمط الشخصية والمهارات الإدارية والفنية اللازمة لرجل الإدارة التعليمية(عبد الهــادي، 2002).

إن البحث في موضوع الصعوبات التي تواجه المديرين يعد من الأمور المهمة ذلـك أن العمل الإداري في المدرسة يتطلب بيئة خالية من المعوقات والصعوبات.

ومن واقع عمل الباحث مدرساً في المدارس الثانوية لاحظ أن الإدارات المدرسية تواجه العديد من الصعوبات والتي تعيق التطوير الإداري، كما أبرز بعض الباحثين الهيجـان (1998) الصعوبات التي تواجه الإدارة أثناء العمل، تتمثل في ثلاثة نماذج هي: 1- النمـوذج الثنـائي: صنفت الصعوبات إلى مجموعتين: المجموعة الأولى متعلقة بالعمل، وأخرى متعلقة بشخـصية المدير. 2- النموذج الثلاثي: قسمت فيه الصعوبات إلى ثلاث مجموعات: المجموعـة الأولـى متعلقة بالخصائص التنظيمية والعمليات، أما الثانية فمتعلقة بمطالب خصائص الـدور، والثالثـة متعلقة بخصائص المدير وتوقعاته.

3- النموذج متعدد الأبعاد: وفيه صنفت صعوبات العمل إلى أربع مجموعات، تـشمل المشكلات المتعلقة بعبء العمل، والإحباط الوظيفي، والتغير المهني، ومصادر تتعلق بظـروف العمل.

إن الصعوبات التي تواجه المديرين في الإدارة المدرسية قد تؤثر تـأثيرا مباشـرا علـى المعلمين كونهم لهم مساس واضح بالعملية التعليمية، وقد يؤثر ذلـك علـى مـستوى ولائهـم التنظيمي الأمر الذي يؤكد أهمية وجود الولاء التنظيمي عند المعلمين.

وقد اهتم الباحثون بمفهوم الولاء التنظيمي، ذلك أنه يعطي الوعي للعاملين بما يمكنهم من التغلب على المشكلات التي قد تتعرض لها منظمتهم، وهذا المفهوم يمثل اصطلاحًا مطلقًا غيـر محسوس في ذاته، ويستدل عليه من خلال الظواهر أو الآثار المرتبطة به وهو حـصيلة الإدارة السلوكية الجيدة التي تعمل وسط بيئة مادية واجتماعية سليمة، ونتاج للعديد من النظم والسياسات

والسلوكيات المتفاعلة؛ لذا فإن عملية زيادة ولاء الأفراد لمنظماتهم أمر شاق تتحمل إدارات المنظمات في سبيله جهودًا كبيرة وتكاليف باهظة لتحسينه. (الأحمدي، 2007)

ويعتبر تعزيز الولاء التنظيمي من ضمن أولويات القيادات الإدارية في غالبية المنظمات، لكونه المسؤول عن الحفاظ على المنظمة في حالة صحية مناسبة تمكنها من الاستمرار، والبقاء، وتقديم الخدمات الأفضل (العواد والهران، 2009). وقد وجد الباحث نتيجة زياراته الميدانية لبعض المدارس الثانوية الصعوبات التي تواجه مديري المدارس، كالمشكلات السلوكية، والتغيب، وصراع الدور وغيرها، مما يعيق المديرين من تحقيق النتائج التي يطمحون لها.

وفي حدود علم الباحث لم يجد الباحث دراسة تناولت موضوع الصعوبات التي تواجهها الإدارة في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي؛ مما يعد قصوراً في هذا المجال المهم، كما لم يتم بحثه في المؤسسات التربوية بشكل خاص مما يبرر إجراء هذه الدراسة، وعليه تأتي هذه الدراسة للتعرف على مستوى الصعوبات التي تواجهها الإدارة في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر معلمي تلك المدارس.

مشكلة الدراسة:

من خلال عمل الباحث مدرسا في إحدى مدارس الكويت الثانوية ومن خلال الإطلاع على نتائج بعض الدراسات وتوصياتها أحس بعدد من الصعوبات التي تواجه المديرين أثناء عملهم ومنها ما يتعلق بالمعلمين أو الطلبة أو المجتمع المحلي مما سوغ إجراء مثل هذه الدراسة، وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي ما الصعوبات التي تواجهها إدارات المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم؟

هدف الدراسة و أسئلتها:

هدفت الدراسة الحالية إلى تعـرف الصعوبات التي تواجهها إدارات المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، وذلك من خـلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة الصعوبات التي تواجهها الإدارة في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهـة نظر معلمي تلك المدارس؟
2. ما مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويـت مـن وجهـة نظرهم؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الصعوبات التـي تواجهها إدارات المدارس الثانوية في دولة الكويت ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين مـن وجهة نظرهم؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الصعوبات التـي تواجهها إدارات المدارس الثانوية في دولة الكويت للمعلمين من وجهـة نظـرهم تعـزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) ؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الولاء التنظيمـي للمعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) ؟

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من:

- إمكانية إفادة مديري المدارس الثانوية في التعرف على الصعوبات التي تواجه إدارة المدارس ووضع الخطط لمحاولة التغلب عليها.
- إمكانية إفادة مديري المدارس الثانوية في التعرف على مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين والصعوبات الإدارية التي تواجههم.
- يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة وزارة التربية في الكويت لاتخاذ القرار المناسب بشأن إدارات المدارس الثانوية من خلال التعرف على الصعوبات والحلول المقترحة.
- تقدم هذه الدراسة أداتين وأدباً نظرياً يمكن أن يفيد الباحثين.

تعريف المصطلحات:

اشتملت هذه الدراسة على عدد من المصطلحات منها:

الصعوبات التي تواجهها الإدارة المدرسية: وهي جميع الصعوبات التي تواجهها الإدارات المدرسية أثناء قيامها بعملها مثل. كثرة الأعباء الإدارية المطلوب تنفيذها من قبل مديري المدارس، والمشكلات السلوكية للطلبة، وكثرة الغياب، وصراع الأدوار وغيرها (العواد والهران، 2009).

و**تعرف إجرائياً** بأنها الدرجة التي يتم الحصول عليها بعد استجابة أفراد العينة على استبانة الصعوبات التي تواجهها الإدارة المدرسية.

الولاء التنظيمي: "الانسجام بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، والتشابه بين قيم الفرد والقيم السائدة في التنظيم، وإقبال الفرد على عمله بدافعية كبيرة لتحقيق أهداف المنظمة، والنظرة

الإيجابية للتنظيم، علاوة على رغبة الفرد البقاء في المنظمة وتفضيلها على غيرهـــا وافتخـــاره بالانتماء لها" (حمادات، 2007: ص88).

ويعرف إجرائياً بأنه الدرجة التي يتم الحصول عليها بعد استجابة أفــراد العينـــة علـــى استبانة الولاء التنظيمي.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: المدارس الثانوية في دولة الكويت.

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة على عينة من معلمي المدارس الثانوية في دولـــة الكويـــت خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2013/2012.

الحدود الموضوعية: تتحدد نتائج الدراسة بمدى استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة.

محددات الدراسة:

- تتحدد نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق وثبات أداتي الدراسة، ودرجـــة دقـــة وموضـــوعية استجابة أفراد العينة على الأداتين.
- يقتصر تعميم نتائج هذه الدراسة على المجتمع الذي سحبت منه العينة والمجتمعات المماثلة.

الفصل الثاني

الأدب النظري و الدراسات السابقة ذات الصلة

الفصل الثاني

الأدب النظري و الدراسات السابقة ذات الصلة

تناول هذا الفصل عرضاً للأدب النظري ذي العلاقة بالصعوبات التي تواجهها الإدارة المدرسية فضلاً عن الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري الدراسة وعلى النحو الآتي:

أولا: الأدب النظري:

تُعد الإدارة المدرسية من أهم عناصر العملية التربوية، فهي المسؤولة عن تنفيذ السياسات والخطط والبرامج التربوية في المدرسة، وترجمة الأهداف إلى واقع ملموس وسلوك معاش. كما تُعد القيادة الإدارية مسؤولة عن سير العملية التربوية وحُسن توجيهها، إذ يقع على عاتقها مسؤولية اتخاذ القرارات للتغلب على المشكلات، ومواجهة المستقبل بكفاءة، والتمهيد للتطورات المنتظرة. (Mateja, 2005)

ويُمثّل العنصر البشري دوراً رئيساً في العملية الإدارية؛ فوجود إدارة واعية قادرة على تحمّل مسؤوليتها، ومن ثم إنجاز العمل بما يخدم أهداف الإدارة، يُعد مطلباً مهماً في الإدارة الحديثة، إذ أنها أصبحت تعتمد على وجود قيادة فاعلة تعمل على دفع العمليات الإدارية إلى أعلى درجة من الكفاءة والإنتاجية. (المشعل، 2006)

وقد صنف عبد الباقي (2001) مسببات الشعور بصعوبات العمل إلى مسببات متعلقة بطبيعة العمل وظروف المؤسسة، وأخرى تتعلق بجوانب شخصية الفرد، وثالثة تتعلق بجوانب العلاقات الاجتماعية والعائلية للفرد. وتتمثل المسببات المتعلقة بطبيعة العمل بغموض دور الفرد في المؤسسة وتعارض دور الفرد والعمل الزائد عن طاقة الفرد، وعدم التوافق بين الفرد وظروف العمل والمؤسسة. كما توجد مجموعة من العوامل الشخصية التي تؤثر في شعور الأفراد بالصعوبات مثل اختلاف شخصية الفرد واختلاف مقدرات الأفراد. ولا يقع الفرد تحت

ضغوط العمل بل يقع أيضاً تحت ضغوط علاقاته العائلية والاجتماعية مثل: اضطراب الحياة الزوجية وانعكاسه على العمل، وصراع تداخل الأدوار حيث يشعر الزوج بأنه غير موفق في الالتزام بجميع متطلبات منزله، خاصة وإن كان شعور الزوجة سلبياً نحو عمل زوجها، أو تعاني من تدني وضعها الصحي، وهنا يقوم الفرد المتزوج بأربعة أدوار هي: دوره كزوج، وكموظف، وكأب، وكرب أسرة، ومن هنا جاء صراع تداخل الأدوار.(James, et al., 2005)

الإدارة المدرسية:

مع تطور الحياة في المجتمعات لم تعد إدارة أي جماعة تتم بشكل عشوائي، بل لابد من التنظيم للعمل فيها. ومن المعلوم أنه لا تتحقق الرفاهية للإنسان في مجتمع اتسم بالتغيرات السريعة والتطورات المهمة ما لم يكن هناك إدارة تسهم في مختلف المجالات بالتخطيط والتنظيم لها بما يحقق النجاح في تلك المجتمعات. بذلك يتضح أن الإدارة هي العنصر الأهم في المجتمع، فهي التي تخطط وتنظم المؤسسات الموجودة في المجتمعات التي تقوم بتقديم خدماتها لجميع الأفراد، وتعمل الإدارة المدرسية على استغلال جميع موارد المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها بما يخدم جميع الأفراد في المجتمع.(العمايرة، 2002)

إن الإدارة الملتزمة بالأصول والمبادئ والمسارات الواضحة والساعية لتحقيق الأهداف المنشودة، هي الحافز الأساسي للجهود الإنسانية، وهي تعمل باستمرار على تحسين مكانتها وتقديم الأفضل للمجتمع. كما تعبر عن موقف ديناميكي يتفاعل بحركة واثبة ضمن مواقف معقدة تسعى إلى إنجاز أهداف محددة ضمن ظروف مختلفة بعضها يساعد المؤسسة للتقدم نحو الأمام، وآخر يكبح نشاطها ويشكل قيوداً عليها. (العلاق، 1999)

ويعد مدير المدرسة الماهر من أهم العناصر الأساسية في العملية التربوية؛ مما يجعل تقدم المدرسة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمهارات التي يمتلكها مديرها، وإتقانه لعمله، وينظر كثيرون

إلى مدير المدرسة الفاعل على أنه شخصية مهمة مؤثرة مـــن منطلـــق أهميـــة أدائـــه الفاعـــل ومسؤوليته نحو إرشاد المعلمين ونموهم المهني. (العمايرة،2006)

فمدير المدرسة، كقائد تربوي، مطالب من خلال دوره القيادي بتحريك أفراد جماعته نحو تحقيق الأهداف ومعرفة مقدرتهم وطاقاتهم وقوتهم بحيث يوجهها ويوظفها التوظيـــف الأنـــسب، وهو بصفته رئيساً لهذه المؤسسة الاجتماعية، يعد أهم عضو في الإدارة، وبدون قيادته لا يمكـــن إحراز أي تقدم في مجال العمل المدرسي، مهما اتصفت الهيئة العاملة ببعد النظر، والمهارة فـــي تصريف الأمور. كما يجب أن يكون له تأثيراً إيجابياً في أفراد المجموعة وفي طبيعـــة الـــروح المعنوية التي يتمتعون بها من خلال مـــمارسة دوره القيادي، وهذا يتـــطلب قيادة واعية لـــدفع الأفراد وحفزهم للعمل. (الرفاعي، 2000)

وتتجلى أهمية الإدارة المدرسية بدورها الفاعل في قيادة وتوجيه الجهود والقـــوى التـــي تعمل لتحقيق الأهداف المرجوة للمدرسة، فضلاً عن مسؤولياتها في توفير وتهيئـــة التـــسهيلات اللازمة للعملية التربوية. إذ إن نجاح كل عمل بوجه عام يتوقف علـــى القـــائمين بـــه، ومـــدى إخلاصهم وكفايتهم التي تعتمد على مقدرتهم، ومدى استيعابهم لمهماتهم، وما يتصفون بـــه مـــن صفات ومميزات، وما يمتلكون من معارف ومعلومات. إن نجاح الإدارة المدرسية بوجـــه عـــام يستند إلى العاملين فيها، ولا سيما المديرين، لكونهم يشكلون العنـــصر القيـــادي فـــي العمليـــة الإدارية، فمسؤولياتهم لم تعد مقتصرة على تسيير شؤون المدرسة تسييراً روتينيـــاً، أو مجـــرد المحافظة على النظام فيها، أو حصر حضور الطلاب وغيابهم، بل أصبح دورهم يتعدى ذلك إلى الإسهام في قيادة مكونات العملية التربوية في مدارسهم تخطيطاً وتوجيهاً وتنسيقاً ومراقبة، فضلاً عن إحكام العلاقات المنظمة لهذه المكونـــات، إذ يـــعمل الجـــميع من خـــلال ذلـــك بتعـــــاون وانسجام وتكـــامل (الطعاني، 1999) ، ويقصد بفعالية أداء مدير المدرسة هو مدى النجاح الذي

تحققه ممارساته على صعيد صنع القرار في المدرسة وتنفيذه، وقيادة الإدارة المدرسية وتنظيمها وتسيير شؤونها، وتفعيل نشاط الهيئة التعليمية والإدارية، وتحسين مخرجات التعلم في المدرسة (البوهي، 2001).

وفيما يتعلق بالمسؤوليات المناطة بمدير المدرسة، فقد أشار عابدين (2005) إلى أنّ مسؤولياته تتوزع على أربعة مستويات: -

1. المستوى الإداري: ويتمثل في توفير الظروف المادية والبشرية لتيسير العملية التربوية.
2. المستوى الفني: ويتمثل في المتابعة وتشجيع المعلمين على الابتكار، وتوفير النمو المهني للمعلمين والطلبة.
3. المستوى الاجتماعي: ويتمثل في توثيق صلة المدرسة بالمجتمع المحلي وبناء علاقة ذات تأثير متبادل بينهما.
4. المستوى الإبداعي: ويتمثل في قيادة التجديد والتطوير في العملية التربوية.

وقد بين حمادات (2007) أن هناك عدد من الصعوبات التي تواجه مديري المدارس أثناء العمل ومن هذه الصعوبات:

1. الصعوبات المادية والبشرية والتي تعيق العمل التربوي عند عدم توفرها.
2. الصعوبات الفنية وتتمثل بعدم قدرة المدير على تشجيع المعلمين على النمو المهني والابتكار.
3. الصعوبات الاجتماعية وتتمثل بعدم قدرة المدير على التواصل مع المجتمع المحلي.
4. الصعوبات الإبداعية: وتتمثل بعدم قدرة المدير على التطوير والإبداع في المدرسة.

وقد ذكر أورلسكي وزملاؤه (Orlosky et al, 1984) المشار إليه في عابدين (2005) بأن هناك خمسة عوامل من ضمن مسؤوليات مدير المدرسة تسهم في تحقيق الفاعلية المدرسية وهي:

1. قيادة إدارية قوية لدى مدير المدرسة، خاصة فيما يتعلق بالمسائل التعليمية.
2. جو المدرسة ومناخها العام بحيث يكون مناسباً للتعلّم.
3. تأكيد المدرسة على تعليم المهارات الأساسية.
4. توقعات المعلمين، وطموحاتهم بالنسبة لتحصيل وإنجاز طلبتهم.
5. توفير نظام لتقويم الأداء (وخاصة الطلبة) مرتبط مع الأهداف التعليمية.

هناك بعض السلوكات والعوامل التي تعيق فاعلية المدرسة، وقد ترتبط تلك المعوقات بالمدير ذاته، أو بنمطه الإداري، أو النظام التربوي والبيئة التي يتفاعل معها في المدرسة. فقد صنّف عابدين (2005) والرفاعي (2006) تلك المعوقات إلى ثلاثة أنواع على النحو الآتي:-

1. المعوقات الشخصية: وهي معوقات متداخلة ترتبط بذات المدير وتشمل:- التردد في اتخاذ القرار، والتفكير التقليدي، والخوف من الفشل، وعدم الثقة بالنفس، وقلة المعرفة، ونقص الخبرة، والخوف من التجديد، وصراع الدور.

2. المعوقات التنظيمية: وهي معوقات متداخلة أيضاً وترتبط بالتنظيم والسلوكات الإدارية، وتشمل:- اتخاذ نمط الإدارة التسلطي، وسوء الصحة التنظيمية، والمركزية، والمناخ التنظيمي السلبي، وسوء نظام الاتصالات، وغياب التخطيط والتنسيق، وانعدام روح العمل الجماعي في التخطيط والتنفيذ، والمغالاة أو التقصير في تطبيق التعليمات واللوائح والقوانين المدرسية الإدارية... الخ.

3. المعوقات الاجتماعية: وهي معوقات مرتبطة بالاتجاهات والقيم والنظم السائدة في بيئة المدرسة، وتشمل: - عدم احترام النظام وقلة الإنضباط، والعشوائية، والفساد الأخلاقي، والأنانية والحسد ووجود تكتلات بين المعلمين في المدرسة، وشلل الأنظمة الفرعية في النظام المدرسي، والسخرية من التجديد والإصلاح في الإدارة والتربية والاستخفاف بأهميتها، وانعدام ثقة المجتمع بالمدرسة، وانشغال أولياء الأمور عن متابعة أبنائهم والتواصل مع المدرسة.

وقد أشار وليمسن (Williamson, 2001) إلى عدة معيقات تحد من فاعلية المدرسة وهي: - التأخير والتسويف في إنجاز الأعمال المدرسية والتعليمية وينتج ذلك من قلة أنظمة الحوافز المقدمة للعاملين في النظام التربوي، وعبء العمل أو الكمية الزائدة من الجهد المبذول، وعدم تحديد المسؤولية والواجبات وعدم ملاءمتها لطبيعة العاملين وعدم مراعاتها الفروق الفردية بينهم، وسوء إنجاز العمل ونقص الكفاية، وينتج ذلك عن عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

الولاء التنظيمي

إن أهمية الولاء التنظيمي تبرز في أمور منها شعور بانتماء إلى شيء هام في حياته، وشعوره بالمسؤولية، وحاجة من الحاجات الاجتماعية للإنسان، والإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء يهمه، كما يرى أبو النصر (2008) أن الولاء التنظيمي يقصد به شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة، وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة. ويرى عبوي (2007: ص207) "أن الولاء التنظيمي إنما يعبر عن مدى تطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة التي يعمل فيها، ومدى ارتباطه بها والتزامه بقيمها"، ويعرف الولاء التنظيمي بأنه "عملية الإيمان بأهداف

المنظمة وقيمها، والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم" (العواد والهـران، 2009: ص14).

ويعد الولاء التنظيمي من ضمن أبرز المتغيرات السلوكية التي تناولتها العديد من الدراسات والبحوث بصورة مبكرة مقارنة بالعديد من المتغيرات السلوكية والاتجاهات الأخرى. وقد أبرزت بعض الدراسات الآثار السلبية لانخفاض الولاء على جوانب متعددة أبرزها انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، وارتفاع درجة الضغط والاحتراق النفسي، وانخفاض معدل الأداء (حمادات، 2007)، وهذا يعطي للولاء التنظيمي أهمية، لأن ذلك يرتبط بإنتاجية الفرد وبالتالي إنتاجية المنظمة وفاعليتها. ويرى " أبو النصر " أن الولاء التنظيمي خاصية سائدة للسلوك البشري توضح أن العاملين يميلون إلى التوحد أو الارتباط بالمنظمة التي يعملون بها . كما يرى أن المنظمات تولي أهمية كبيرة للولاء التنظيمي لأسباب منها: ضمان استمرار القوى العاملة بالمنظمة وخاصة ذوي المهارات والتخصصات النادرة، وتنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد وإيجاد الدافع لدى العاملين لبذل مزيد من الجهد والأداء في المنظمة، وأن العامل هو أساس و جود المنظمة وشعوره بالانتماء إليها يحفزه على العمل لبقاء هذه المنظمة واستمرارها في مجال الأعمال. وأن شعور العاملين بالولاء والانتماء للمنظمة يخفف العبء على الرؤساء في توجيه المرؤوسين، وكلما زادت درجة ولاء العاملين للمنظمة كلما زاد شعورهم بالارتياح والاستقرار والأمان في العمل (أبو النصر، 2008).

إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً مهماً في التنبؤ بفعالية المنظمة(هيجان، 2008)، ويتفق غيره مع ما ذكره هيجان من "أن الولاء التنظيمي يلعب دورًا هامًا في نجاح المنظمات واستمرارها". (اللوزي، 2006: ص118).

مما سبق يمكن القول بأن الولاء التنظيمي يلعب دورًا مهماً في نجـــاح المنظمـــات علـــى اختلافها، وأن المنظمات يجب أن تولي هذا الجانب قدرًا أكبر من الاهتمام، وأن تتعـــرف علـــى مستويات الولاء التنظيمي لدى العاملين فيها، وأن تستخدم كافة الأدوات الممكنة لتحسينه.

مفهوم الولاء التنظيمي:

قدّم جونـــسون وجونـــسون وهمبـــرغ (Johnson, Johnson & Heimberg ,1999) الولاء التنظيمي على انه: عملية يتم بها الإقناع داخلياً وخارجياً للموظفين العاملين، وتـــتم مـــن خلال اندماج رغبات العامل مع رغبات المنظمة، وينتج عنها حالة من الولاء على أساس اندماج الرغبات، وأشار أبو النصر (2008) بأنه حالة خاصة من ذلك المفهوم الواسع المسمى بـــالولاء أو التطابق الاجتماعي، وأنه التوحد مع المجموع البشري والانتماء إليه.

والولاء يعني اعتناقاً وفهماً وارتباطاً بحيث يتجاوز الفرد الاختلافـــات للوصـــول الـــى مواطن الالتقاء مع الاخرين ، فالموظف المتماثل مع منظمته يميل الى رؤية نفسه على انه يمثل المنظمة في تفاعلاته مع الاخرين ويحتضن مصالحها، ويُعدها أساسية في قراراته الإســـتراتيجية وينأى بنفسه عن الذين تتناقض قيمهم وأهدافهم مع قيم المنظمة واهدافها ، ومن ثم فإنها تـــشكل أساساً لاتجاهاته وسلوكه، والولاء أيضاً هو وسيلة أساسية يتم من خلالها تشكيل الهويـــة، وهـــو نزعة إنسانية قوية لربط هوية الفرد بهويات أكبر ، وان يتماثل الفرد يعني أن يتبنى جوانب من هوية معينة ويتقمصها (Johnson, Johnson & Heimberg, 1999).

واما المفهوم المعاكس للولاء فهو انعدام الـــولاء الـــذي عرّفـــه الـــسباش وباتاشـــاريا (Elsbach&Bhattacharya ,2001) على انه الانفصال المعرفي أو الفكري بين هوية الفـــرد وهوية المنظمة ، كما أنه رغبة الفرد في إبعاد نفسه وفصلها عن تلك الهوية، وللولاء التنظيمـــي خصائص ثلاثة يتصف بها (Johnson, Johnson & Heimberg, 1999)، وهي:

1. يُعدّ الولاء التنظيمي معمقاً ومغروساً في إدراكات (معتقدات، واتجاهات، ومشاعر ، وسلوك) الأفراد العاملين في المنظمة ، وهذه الإدراكات تحدد نوع الاتصالات وشكلها على مستوى المنظمة .
2. يرتبط الولاء التنظيمي ارتباطاً قوياً بالجوانب الاجتماعية للمنظمة .
3. يُعدّ الولاء التنظيمي مرتكزاً أساسياً لمنطق العاملين في اتخاذ القرارات التنظيمية.

ويتضح ذلك في مجال الإدارة المدرسية من خلال بيان العلاقة بين تطور النظريات الإدارية والولاء التنظيمي، فالنظريات الكلاسيكية لم تعط اهتماماً لتماثل العاملين لأهداف المنظمات على اختلاف أنواعها، وتُؤمن بالفصل بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين الشخصية، ولا تهتم بإيجاد نوع من العلاقة بين العاملين والمنظمة، فهي تفترض في تعاملها مع العامل على أنه آلة، ويمكن التحكم بسلوكه عن طريق الحوافز المادية، ولم تهتم به على أنه إنسان له طبيعته الإنسانية، والنفسية، والاجتماعية، فهي لم تهتم لأهداف الأفراد، بل ركزت على إنجاز الأهداف الخاصة بالمنظمة، وأن يتولى الإداريون عمليات التخطيط والإشراف في حين يقوم الآخرون بالتنفيذ. الشماع وحمود (2000).

أما مدرسة العلاقات الإنسانية التي تركز على النواحي النفسية والمعنوية للعامل وعلى تحسين مستوى حياته المادية والثقافية وعلى مسؤولية أرباب العمل الاجتماعية ، فتشير إلى أهمية الترابط بين السلوك والعواطف ، وأن لجماعة العمل أثراً في سلوك الأفراد في العمل وفي شعورهم بالأمن ، كما أن لتماسك الجماعة دوراً مهماً في مستوى التفاعل بين الأفراد ، ومن ثَمَّ في درجة تحقيقهم للأهداف . ومن هنا فإن عملية الولاء التنظيمي قد تبلورت من خلال التشابه والاندماج والتوافق بين اهداف الأفراد العاملين واهداف المنظمة، القريوتي وزويلف (1989) .

ومن الأهداف التي تم تحديدها لمدخل العلاقات الإنسانية مـا يـأتي (الـشامي ونينـو، 2001): الاهتمام بالأفراد ومساعدتهم في إشباع حاجاتهم الاجتماعية والاقتصادية والنفسية والتعاون وتنمية روح الفريق بين الأفراد للعمل بشكل جماعي لتحقيق الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها على مستوى الفرد والجماعة وعلى مستوى المنظمة ككل والعمل على تحفيـز الأفـراد للعمل والإندماج بكفاءة .

وأورد السلمي (1993) خصائص الفرد الذي يتسم بالولاء لمنظمتـه ومنهـا: اسـتعداد للقبول بالأهداف والقرارات الجماعية، ومحاولة الانسجام مع الأهداف والقرارات التي تتخذ من مجموعة العاملين، وكثرة التفاعل والاتصال مع العاملين، والاستعداد للعمل على تنفيذ الأهـداف والقرارات.

ومن المتغيرات ذات العلاقة مع مبدأ الولاء التنظيمي أنّ الرغبة في البقاء في المنظمـة إحدى النتائج المترتبة عن وجود الولاء التنظيمي، وذلك لأن الفرد الذي يتماثـل مـع المنظمـة وينسجم معها، يرى أن مغادرتها وتركها بالضرورة يتـضمن بعـض المـسؤولية أو الإدراك، والتماسك والارتباط بين وحدات المنظمة نتيجة للولاء أو الانسجام الاجتماعي، بالإضـافة إلـى خصوصية قيم مجموعة ما وممارساتها تُعدُّ أحد العوامل السابقة لعملية الـولاء مـع أعـضاء المنظمة، وذلك لأنه من السهل التعامل مع كيان مميز أكثر من التعامل مع كيان غيـر مميـز، والنجاح الجماعي الذي يرجع إلى اعتقادات الفرد بأن المجموعة أو الوحدة أو المنظمة يمكن أن تعمل بشكل فعّال وتنفذ مهامها بنجاح ، كما يمكن أن تكون هذه الميزة سابقة أو تاليـة للـولاء الوظيفي، وذلك لأن الأفراد في المنظمة أكثر قابلية للولاء والتطابق مع وحدة أو منظمة يعدّونها ناجحة لأنها تحقق نتائج مرغوبة (الشماع وحمود، 2000)، (الشامي ونينو، 2001)

أهمية الولاء التنظيمي

يعتبر الولاء التنظيمي من السمات البارزة في المنظمات في هذا الوقت، لما له من أثـــر في أداء هذه المنظمات والعاملين فيها رشيد (2003) وتبرز أهمية الولاء التنظيمي فيما يـــأتي: تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية عند تقييم البدائل واتخـــاذ القـــرارات الخاصـــة بالمنظمة، والعمل على زيادة الالتزام والانتظام والأداء والدافعية العالية والحـــد مـــن الـــصراع والتناقض، وتحسين مكانة المنظمة في المجتمع وإبراز ميزتها التنافسية بالمقارنة مع منافـــستها من المنظمات الأخرى وقبول العاملين المتمثلين للمنظمة للتطوير والتغيير بسهولة ويسر، وزيادة درجة الولاء وتفعيل التعاون بين العاملين في المنظمة والارتباط النفسي بين العـــاملين كفريـــق عمل واحد وأن مصيرهم وقَدَرهم واحد وأن النجاح أو الفشل يؤثر فيهم جميعاً ويُشْعِرُ العـــاملين بالرضا الوظيفي والقناعة بالعمل وبالتالي تحسين أدائهم وزيادة فـــاعليتهم وكفـــايتهم فـــي أداء واجباتهم.

العوامل المساعدة في تنمية الولاء التنظيمي

من هذه العوامل كما أشار عبوي (2007): إشباع حاجات العاملين فهم يرغبون في إشباع حاجاتهم الفسيولوجية الأساسية وحاجتهم للأمن والشعور بالطمأنينة في التنظـــيم، ويـــسعون لأن يكونوا مقدرين محبوبين، وأنهم ينتمون لجماعة ويسعون بالتالي لتحقيق ذواتهم، والتنظيم الذي لا يساعدهم على إشباع حاجاتهم لا يمكن أن يكون مكاناً لاستقرارهم، بل يسعى أعـــضاؤه للبحـــث عن غيره ليساعدهم على تحقيق هذه الاحتياجات، مما يزيد من ولائهم التنظيمي له، ويدفعهم إلى مزيد من العمل.

ورأى اللوزي (2006) أن تبنى ضرورة العمل على سياسات داخلية تساعد على إشـــباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم ، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيترتب عليه إتباع نمط

سلوكي إيجابي بشكل معين يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يولد لديه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الولاء التنظيمي.

المكانة الاجتماعية: يقصد بها " تلك المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في أي نظام اجتماعي " (عبوي، 2007: ص212)، وتشير الدراسات إلى أن تمتع العامل بمكانة عالية في التنظيم تؤدي إلى تكوين ولائه التنظيمي والاستمرار فيه، وبذل أقصى جهد في العمل والرغبة القوية بتحقيق أعلى درجة من المكانة مما ينعكس إيجابًا على حسن الأداء وزيادة الإنتاجية (الشماع وحمود، 2000).

وضوح الأهداف: يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين.

الرضا الوظيفي: يرى رشيد (2003) أن الرضا الوظيفي "المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم"، وينشأ الرضا الوظيفي من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب أن تقدمه له، فكلما قل الفرق بينهما كلما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه، وقد كشفت الدراسات "وجود ترابط بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للفرد، وأن البيئة التنظيمية التي تسودها درجة عالية من الرضا الوظيفي يكون أفرادها أكثر ولاء من غيرهم" (الهذلول، 2008 : ص29).

نظام الحوافز: تعرف الحوافز بأنها " الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان التي تتهيأ له، وتؤدي إلى تقوية دوافعه نحو سلوك معين، وأدائه لنشاطه أو أنشطة معينة بالأسلوب الذي يشبع حاجاته وتوقعاته وتحقق أهدافه "(عبوي، 2007: ص213). وبذلك فإن أنظمة الحوافز

تحقق مصلحتين هما: حث الأفراد على إتمام العمل المطلوب بكفاءة، وإشباع حاجات الأفراد وتحقيق رغباتهم ضمن الإمكانات المتاحة.

إن تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية والفردية، ويعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالولاء والانتماء والولاء التنظيمي، فالبيئة التنظيمية التي لا تحظى بمناخ تنظيمي سليم تعاني من ظهور بعض الآثار السلبية المتمثلة في زيادة الدوران الوظيفي واللامبالاة، وعدم الحيوية، وتدني الإنتاجية. (اللوزي، 2006: ص131).

بناء الثقة التنظيمية: تعني الثقة "توافق توقعات الأفراد وانسجام سلوكهم بما يحقق المصالح المشتركة لهم، والثقة التنظيمية هي توقع الفرد أو المجموعة بتحقيق الوعود المكتوبة أو الشفهية التي تصدر عن الآخرين أفرادًا كانوا أم جماعات".(عبوي، 2007 م: ص214).

وقد ساهم اعتماد المنظمات على العنصر البشري "في تحقيق كفاءة وفعالية التنظيم في تقديم الخدمات المتميزة لأفرادها بهدف رفع درجة الثقة بين العاملين والتنظيم، لأن عامل الثقة لها أهمية في تماسك الجماعة وفي تنمية الولاء للمنظمة وزيادة درجة الابتكار والإبداع" (الهذلول، 2008 م: ص30).

التطبيع التنظيمي: ويقصد بالتطبيع التنظيمي "عملية يكتسب الفرد فيها القيم والاتجاهات والمعايير وأنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المنظمة"(اللوزي، 2006: ص131).

ويرى الباحث أن الإدارة المدرسية إذا ما واجهتها صعوبات عدة فإن ذلك سيؤدي بالتالي إلى وجود آثار سلبية تنعكس على كل من له صلة بالعملية التربوية في المدرسة وخاصة المعلمين حيث قد يقل مستوى ولائهم التنظيمي نتيجة لزيادة تلك الصعوبات.

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة:

تسهيلا للدراسة فقد ارتأى الباحث ترتيب الدراسات التي استطاع الاطلاع عليها من الأقدم إلى الأحدث:

الدراسات التي تناولت موضوع الصعوبات التي تواجه الإدارة:

في دراسة قام بها ثوريل (Thurale,1992) هدفت إلى تعرف مهمة الإدارة اللازمة لمديري المدارس في جمهورية جنوب أفريقيا لإنقاذ التعليم فيها من الانهيار. قامت الدراسة على تحليل لأوضاع تعليم السود في جمهورية جنوب أفريقيا والتركيز على المشكلات التي يعاني منها هذا التعليم. وتوصلت الدراسة إلى أن المسؤولين عن رعاية التعليم الخاص بالسود بحاجة إلى تحولات رئيسة في مهامهم، والتي تتمثل في الحاجة إلى مديرين بارعين في الإستراتيجية ومهيئين لهجر الأنماط التقليدية:

- تطوير استراتيجيات تبحث الثقة والالتزام لدى المعنيين بالتعليم.
- وضع رؤى ورسائل واضحة وتوصيلها إلى المعنيين بالتعليم.
- العمل ضمن قيم متفق عليها.
- الالتزام الحقيقي طويل الأجل بإحداث تغييرات حقيقية في المدارس.
- الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي وممارسته باعتباره أداة إدارية تساعد مدير المدرسة في تطوير حساسية أكبر نحو تغيير البيئة المدرسية، وتعترف بأهمية الأبعاد الاجتماعية والسياسية المحيطة بالمدرسة.

وفي دراسة خاطر (1999) بعنوان: (مشكلات المعلم المبتدئ في المدارس الحكومية بمحافظات غزة ومقترحات لحلها)، والتي هدفت إلى الكشف عن المشكلات التي تواجه المعلم المبتدئ، ومدى شيوعها في جميع المراحل التعليمية في محافظات غزة، من خلال متغيرات

الجنس، والتخصص الأكاديمي، والمنطقة التعليمية، وطبقت استبانة من (60) مشكلة موزعة في ستة مجالات: الإدارة المدرسية، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، والمنهج وتدريسه،والطلبة وإدارة الصف وضبطه، والتجهيزات والمرافق، والزملاء، والمجتمع المحلي، ودافعية العمل، وكانت عينة الدراسة مكونة من (316) معلما ومعلمة، وكانت نتائج الدراسة كما يأتي: كانت أعلى مشكلات المعلم المبتدئ تتمثلفي عدم كفاية الراتب، وارتفاع الكثافة الطلابية في الصف الواحد، وكانت أدناها مشكلة النقد المتكرر وغياب النقد البناء من قبل مدير المدرسة،ولا توجد فروق دالة إحصائياً تبعاً للجنس إلا في مجالات الإدارة المدرسية والمنهج وتدريسه لصالح المعلمات.

- لا توجد فروق دالة إحصائياً تبعاً لمتغير التخصص (علمي،أدبي) إلا في مجال المنهج وتدريسه لصالح الأدبي، وتوجد فروق دالة إحصائياً تبعاً للمرحلة التعليمية لصالح معلمي المرحلة الأساسية الدنيا.

وفي دراسة سليمان (1999) بعنوان: (معوقات العمل في الإدارة المدرسية بشكل عام من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في محافظتي نابلس وطولكرم)، والتي هدفت إلى الكشف عن معوقات العمل في الإدارة المدرسية بشكل عام من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في محافظتي نابلس وطولكرم، والكشف عن المعوقات المهنية بشكل خاص،وقام ببناء استبانة مكونة من(40) فقرة موزعة في ثمانية مجالات هي: أولياء الأمور، والسلطات التعليمية المشرفة، والبناء المدرسي، والمعلمين، والطلبة، وصعوبات شخصية تتمثل في: عدم مقـــــدرة المدير على إدارة الذات، وتوقف تطور المدير الشخصي، وضعف مهارات الإشراف لدى مدير المدرسة، وتم تطبيق هذه الاستبانة على (229) مديراً ومديرة من محافظتي نابلس وطولكرم في مدارس التعليم الأساسي والثانوي ، والبالغ

عـــددهم(233) مديرا ومديرة وكانت أهم النتائج: وصلت نسبة المعوقات في مجال أولياء الأمور (61%) والبناء المدرسي (55.9%)، والمعلمين (55.8%)، والطلبة (57%)، والقدرة على إدارة الذات (58.4%)، وتوقف تطور المدير الشخصي (56.8%)، وضعف مهارات الإشراف (57.2%)، وكانت الصعوبات في مدارس الإناث أكبر منهـــا فـــي مدارس الذكور، وكانـــت الصعوبات التي تواجه الفئة العمرية التي تزيد عن (50) سنة هي أكثر من الصعوبات التي تواجه الفئات التي تليها، كما تزيد المعوقات في المدارس التي تزيد عن (300) طالب أو طالبة، ويقل عنها المدارس التي عدد طلابها أقل من (100)طالب أو طالبـــــة ، وتقل عنهما المدارس التي عدد طلبتها بين (200-300) طالب أو طالبة .

دراسة العجمي (2004) والتي هدفت تعرف الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية المتوسطة كما يراها المشرفون ومديرو المدارس والمعلمون في دولة الكويت.

تكونت عينة الدراسة من (228) مشرفاً تربوياً ومدير مدرسة ومعلم في منطقة الأحمدي، واستخدمت الاستبانه كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها:

1. احتل مجال (صعوبات تتعلق بالطلاب) المرتبة الأولى واحتل مجال (صعوبات تتعلق بالمعلمين) المرتبة الثانية.
2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بالنسبة لمجال الصعوبات التي تتعلق بالطلاب ولصالح الذكور.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بالنسبة جميع مجالات الدراسة والإدارة الكلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

دراسة بلسم خليل (2009) والتي هدفت تحديد مشكلات الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي في مدارس مدينة دمشق من وجهة نظر مديري المدارس.

شملت عينة الدراسة (270) مديراً ومديرة و (41) موجهاً وموجهة في محافظة دمشق، وقد استخدمت الاستبانه كأداة للدراسة، وتوصلت إلى نتائج منها:

1. أن المشكلات المتعلقة بالمجالات الآتية (مديرية التربية، مدير المدرسة) موجودة بدرجة عالية.
2. المشكلات المتعلقة بالمجالات الآتية (الهيئة التعليمية والتدريسية، الطلبة، البناء المدرسي) موجودة بدرجة ضعيفة.

الدراسات التي تناولت موضوع الولاء التنظيمي:

دراسة الخشالي (2003) بعنوان: أثر استخدام رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة لأنماط القيادة على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس. هدفت الدراسة معرفة أثر استخدام رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة لأنماط القيادة على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس ، تكونت عينة الدراسة من (240) عضو هيئة تدريس تم توزيع استبانه عليهم مؤلفة من ثلاثة أقسام وأشارت النتائج إلى وجود علاقة سلبية بين نمط القيادة الأوتوقراطية والولاء التنظيمي ، كما أظهرت النتائج إلى وجود علاقة ايجابية بين نمط القيادة الديمقراطي والولاء التنظيمي.

دراسة الرواشدة (2005) بعنوان "درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية العامة في الاردن في عملية صناعة القرار في مدارسهم وعلاقتها بشعورهم بالامن وولائهم التنظيمي " والتي هدفت إلى التعرف على درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن في عملية صناعة القرارات في مدارسهم وشعورهم بالأمن ومستوى ولائهم التنظيمي.

شملت عينة الدراسة (670) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، واستخدم الباحث الاستبانه كأداة للدراسة توصلت الدراسة إلى نتائج منها :

1. أن درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن في عملية صنع القرار في مدارسهم كانت متوسطة.
2. أظهرت النتائج أن مستوى شعور المعلمين بالأمن كان منخفضا وأن مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين كان متوسطاً.
3. هناك علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين شعور المعلمين بالأمن وولائهم التنظيمي.

دراسة الزهراني (2005) والتي هدفت إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية في منطقة الباحة في السعودية والكشف عن مدى ارتباط العوامل الشخصية والوظيفية بالولاء التنظيمي.

وقد تكونت عينة الدراسة من (281) معلماً من معلمي منطقة الباحة، واستخدمت الاستبانه كأداة للدراسة.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. تمتع معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الباحة بمستوى عال من الولاء التنظيمي.
2. وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين العوامل الشخصية والعوامل الوظيفية وبين الولاء التنظيمي.

دراسة غنام (2005) بعنوان: (السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس) هدفت الدراسة التعرف إلى السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المرحلة الأساسية في مدينة نابلس، فبلغ عددهن (1088) تم اختيار عينة بلغ عدد أفرادها (183) واستخدمت الباحثة مقياس جوردن للشخصية أشتمل على (39) فقرة، ومقياس الولاء التنظيمي أشتمل على (28) فقرة وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من

النتائج أهمها :أن درجة الولاء التنظيمي لدى المدرسات كبيرة جدا، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الولاء التنظيمي تعزى لمكان العمل والمؤهل العلمي ومكان السكن وسنوات الخبرة ومعدل الدخل.

دراسة الشراري (2007) بعنوان الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية والتي هدفت تعرف درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية، وقد تكونت عينة الدراسة من (281) معلماً، وتم استخدام استبانة الولاء التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: أن المتوسط الحسابي لدرجة الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة القريات كان متوسطاً، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية يعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة شهادة البكالوريوس، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية و تعزى للتفاعل بين متغيري المؤهل العلمي والخبرة ولصالح حملة الشهادة أعلى من البكالوريوس.

دراسة بيازيت وهامر وويزتر (Bayazit, Hammer and Wazeter, 2004) هدفت التعرف على وسائل التحديات من خلال دراسة حول الولاء في الاتحاد في بنسلفانيا في أمريكا.

تكونت عينة الدراسة من (4641) عضوا و (479) ممثل اتحاد، وتم استخدام مقياس الولاء، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: وجود عامل أسلوبي في المستوى الفردي للتحليل وعامل الفقرات السلبية، وجود ثلاثة عوامل فرعية وهي الانتماء للاتحاد والمسؤولية نحو الاتحاد والاستعداد للعمل من أجل الاتحاد، وأن الولاء كان اكثر للأعضاء المصنفين والذين يحتلون مكانة مرموقة دون ممثلي الاتحاد .

دراسة وين ورتشارد (Wayne and Ricahrd, 2005) هدفت الدراسة فحص ولاء المعلم لمدير المدرسة من حيث علاقات الخضوع وتأثير التسلسل الهرمي والاستقلال الوجداني وذلك لمعلمي ومديري المدارس الثانوية في نيوجيرسي في أمريكا.

تكونت عينة الدراسة من (320) معلماً ومعلمة، واستخدمت الاستبانه كأداة للدراسة.

وقد وجدت الدراسة علاقة سلبية بين ولاء المعلم والخضوع الهرمي والاستقلال الوجداني.

خلاصة الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

تناولت الدراسات السابقة موضوعات عدة منها ما تناول الصعوبات التي تواجه الإدارة مثل دراسة (الشراري،2007)، وتناول بعضها تحديد مشكلات الادارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي مثل دراسة بلسم خليل (2009)، كما تناول البعض الآخر الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية المتوسطة كما يراها المشرفون ومديرو المدارس والمعلمون في دولة الكويت كدراسة العجمي (2004).

ومنها ما اهتم بموضوع الولاء التنظيمي مثل دراسة الرواشدة (2005)، والتي هدفت إلى التعرف على درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن في عملية صناعة القرارات ومستوى ولائهم التنظيمي، ودراسة الزهراني (2005) والتي هدفت إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية.

وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في إعداد الإطار النظري وتصميم أداة الدراسة التي تم تطبيقها على عينة الدراسة.

أما الدراسة الحالية فتعد الدراسة الأولى حسب حدود علم الباحث والتي تتناول موضوع الصعوبات التي تواجهها الإدارة في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر معلمي تلك المدارس، مما يعد إضافة جديدة للمكتبة العربية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة ومجتمعها وعينتها والأدوات المستخدمة في جمع البيانات وبنائها ودلالات صدقها وثباتها وإجراءات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة وعلى النحو الأتي:

منهج الدراسة :

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تألف مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية في مدارس دولة الكويت البالغ عددهم (13426) معلماً ومعلمة حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت، للعام الدراسي 2012-2013، والجدول(1) يبين أعداد المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية في دولة الكويت.

الجدول (1)

مجتمع الدراسة في المدارس الثانوية في دولة الكويت حسب المناطق التعليمية ومتغير الجنس

المنطقة التعليمية	عدد المعلمين		المجموع
	ذكور	إناث	
محافظة العاصمة	1802	1197	2999
محافظة حولي	971	1083	2054
محافظة مبارك الكبير	729	917	1646
محافظة الفروانية	961	1377	2338
محافظة الاحمدي	1100	1462	2562
محافظة الجهراء	754	1073	1827
المجموع	6317	7109	13426

عينة الدراسة:

بسبب كبر حجم مجتمع الدراسة تم اختيار عينة عنقودية عشوائية بنسبة (5%) من مجتمع الدراسة بالنسبة للمعلمين وبلغ عدد أفراد العينة(327) معلماً ومعلمة كما في الجدول (2):

الجدول (2)

توزع أفراد عينة الدراسة من المعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت حسب متغير الجنس

المنطقة التعليمية	عدد المعلمين		المجموع
	ذكور	إناث	
محافظة مبارك الكبير	36	46	82
محافظة الفروانية	48	69	117
محافظة الاحمدي	55	73	128
المجموع	139	188	327

أداتا الدراسة:

قام الباحث بتطوير استبانتين تقيس الأولى الصعوبات التي تواجهها الإدارة في المدارس الثانوية في دولة الكويت وتقيس الثانية الولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين استناداً إلى الأدب النظري والدراسات السابقة مثل دراسة (سليمان، 1999) و(العجمي، 2004)و (الخشالي، 2003) المتعلقة بموضوع الدراسة.

صدق الأداتين:

للتأكد من صدق الأداتين الظاهري فقد تم عرضهما على سبعة محكمين من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة في جامعة الكويت وجامعة الشرق الأوسط وذلك للحكم على فقرات أداتي الدراسة المعدة لهذا الغرض من حيث مدى سلامة الصياغة اللغوية ومدى ملاءمة

الفقرات لأغراض الدراسة وإن كانت بحاجة إلى تعديل، والتعديل المقترح، وتم تعديل الفقـرات التي اتفق على تعديلها أو حذفها (6) من المحكمين.

ثبات الأداتين:

للتحقق من ثبات الأداتين تم استخدام طريقة الاختبار وإعادته (test-retest) حيث تـم تطبيق الاستبانتين على (30) فرداً من مجتمع الدراسة وخارج العينة، وبعد مرور أسبوعين أعيد تطبيق الأداتين مرة أخرى على نفس العينة، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقـين، كما تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا لإيجاد الاتساق الداخلي كما يظهر في الجدولين (4,3).

الجدول (3)

معاملات ثبات أداة درجة الصعوبات التي تواجهها الإدارة في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر معلمي تلك المدارس

الرقم	المجال	كرونباخ الفا	قيمة بيرسون
1	الصعوبات المتعلقة بالمهام الوظيفية لمدير المدرسة	0.80	0.83
2	الصعوبات المتعلقة بالمعلمين	0.94	0.88
4	الصعوبات المتعلقة بالطلبة	0.89	0.81
الدرجة الكلية			0.89

الجدول (4)

معاملات ثبات أداة قياس مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	كرونباخ الفا	قيمة بيرسون
1	مجال العضوية	0.87	0.83
2	مجال الولاء	0.82	0.80
4	مجال التشابه	0.85	0.81
الدرجة الكلية			0.90

يتبين من الجدولين (3) و (4) أن معاملات الثبات كانت مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة.

إجراءات الدراسة:

1. تم الحصول على كتاب تسهيل مهمة من الجامعة إلى وزارة التربية والتعليم.
2. تم تطوير الاستبانتين.
3. تم التحقق من صدق وثبات الاستبانتين.
4. تم اختيار العينة من المعلمين بالطريقة العنقودية العشوائية.
5. تم تطبيق الاستبانتين على أفراد العينة.
6. تم تنظيم وعرض البيانات وتحليلها.
7. تم كتابة الرسالة بصورتها النهائية.

المعالجة الإحصائية:

لمعالجة البيانات إحصائياً تم استخدام الوسائل الإحصائية الآتية:

1. للإجابة عن السؤال الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة، من خلال استخدام المعادلة التالية:

$$\frac{\text{الدرجة العليا} - \text{الدرجة الدنيا}}{\text{عدد المستويات}} =$$

$$\frac{5-1}{3} = \frac{4}{3} = 1.33$$

$$1+1.33 = 2.33$$

تكون الدرجة المنخفضة من 1 - 2.33

تكون الدرجة المتوسطة من 2.34 إلى 3.67

تكون الدرجة المرتفعة من 3.68 إلى 5

2. للإجابة عن السؤالين الثالث والرابع تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين وتحليل التباين الأحادي One Way Anova واختبار شيفيه في حالة وجود فروق.
3. للإجابة عن السؤال الخامس تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين وتحليل التباين الأحادي One Way Anova واختبار شيفيه في حالة وجود فروق

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

السؤال الأول: ما الصعوبات التي تواجهها إدارات المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الصعوبات التي تواجهها الإدارة في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر معلمي تلك المدارس بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (5) ذلك.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة التزام الصعوبات التي تواجهها إدارات المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الصعوبة
1	الصعوبات المتعلقة بالمهام الوظيفية لمدير المدرسة	3.87	0.63	1	مرتفعة
2	الصعوبات المتعلقة بالمعلمين	3.86	0.95	2	مرتفعة
3	الصعوبات المتعلقة بالطلبة	3.41	0.93	3	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.75	0.51		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (5) أن الصعوبات التي تواجهها إدارات المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.75) للدرجة الكلية وانحراف معياري (0.51)، وجاءت مجالات الأداة في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.87 - 3.41)، وجاء في الرتبة

الأولى مجال " الصعوبات المتعلقة بالمهام الوظيفية لمدير المدرسة "، بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.63) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاء مجال "الصعوبات المتعلقة بالمعلمين" بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.95) وبدرجة مرتفعة، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال "الصعوبات المتعلقة بالطلبة" بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.93)، وبدرجة متوسطة.

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

1. مجال الصعوبات المتعلقة بالمهام الوظيفية لمدير المدرسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الصعوبات التي تواجهها إدارات المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم في مجال الصعوبات المتعلقة بالمهام الوظيفية لمدير المدرسة، والجدول (6) يوضح ذلك.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الصعوبات التي تواجهها إدارات المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم في مجال الصعوبات المتعلقة بالمهام الوظيفية لمدير المدرسة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الصعوبة
19	يقل الالتزام بالتعليمات مما يحد من مقدرته على الإبداع في العمل.	4.38	0.98	1	مرتفعة
20	قلة فرص المشاركة في صنع القرارات ذات الصلة بمسيرة العملية التعليمية – التعلمية.	4.34	1.01	2	مرتفعة
21	قلة توافر الوقت لتنظيم مهامه بصورة جيدة.	4.32	0.95	3	مرتفعة
1	المصروفات لا تتناسب مع الواردات في نسبة المخصصات المالية.	4.14	0.80	4	مرتفعة
13	تدني نسبة النجاح في قراراته.	4.13	0.95	5	مرتفعة
22	إساءة بعض المسؤوليين عنه في استخدام سلطاتهم.	4.12	1.10	6	مرتفعة
16	تدخل الجهة المسؤولة عنه في اتخاذ القرار.	4.05	0.90	7	مرتفعة

15	تحديد معايير ذات مستويات عالية للعمل.	4.03	0.92	8	مرتفعة
14	حالة التنافس القوي مع الآخرين من مديري المدارس.	4.00	0.91	9	مرتفعة
12	صعوبة التوفيق بين متطلبات العمل وبين تطبيق النظام.	3.96	0.86	10	مرتفعة
17	صعوبة التوفيق بين متطلبات عمله الإدارية والفنية.	3.91	0.95	11	مرتفعة
2	عدم العدالة في تقييم العمل من قبل الجهات التربوية.	3.89	0.93	12	مرتفعة
11	عدم حصوله على تغذية راجعة لأدائه من قبل المسؤولين.	3.84	0.92	13	مرتفعة
18	المشكلات الناجمة عن تعامله مع المسؤول المباشر عنه.	3.83	0.98	14	مرتفعة
3	الصلاحيات الممنوحة له كمدير مدرسة قليلة.	3.60	1.02	15	متوسطة
5	متطلبات ومسؤوليات وظيفته كمدير مدرسة كبيرة.	3.60	1.13	15	متوسطة
10	الوقت الكثير الذي يحتاجه عمله كمدير مدرسة.	3.57	1.16	17	متوسطة
7	حرصه الزائد وإيمانه بأهمية توافر خبرات عالية في المدرسة.	3.55	1.23	18	متوسطة
6	إصرار الجهات المسؤولة عنه بضرورة الرجوع إليها قبل البت في القضايا المتخصصة.	3.52	1.22	19	متوسطة
8	يتطلب عمله كمدير مدرسة لمهارات عالية .	3.51	1.28	20	متوسطة
4	افتقار بعض التشريعات التربوية الناظمة للعمل إلى الوضوح.	3.47	1.15	21	متوسطة
9	الروتين الممل والمهيمن على طبيعة عمله.	3.46	1.29	22	متوسطة
	الدرجة الكلية	**3.87**	**0.63**		**مرتفعة**

يلاحظ من الجدول (6) أن درجة الصعوبات التي تواجهها إدارات المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم في مجال الصعوبات المتعلقة بالمهام الوظيفية لمدير المدرسة كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.87) للدرجة الكلية وانحراف معياري (0.63)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.38 - 3.46)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (19) التي تنص على" ثقل الالتزام بالتعليمات مما يحد من مقدرته على الإبداع في العمل "، بمتوسط حسابي (4.38) وانحراف معياري (0.98) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (20) التي

تنص على "قلة فرص المشاركة في صنع القرارات ذات الصلة بمسيرة العملية التعليمية – التعلمية" بمتوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (1.01) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (4) التي تنص على " افتقار بعض التشريعات التربوية الناظمة للعمل إلى الوضوح " بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (1.15)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (9) التي تنص على" الروتين الممل والمهيمن على طبيعة عمله " بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (1.29) وبدرجة متوسطة.

2. مجال الصعوبات المتعلقة بالمعلمين

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الصعوبات التي تواجهها الإدارة في المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي تلك المدارس في مجال الصعوبات المتعلقة بالمعلمين لفقرات هذا المجال، والجدول (7) يوضح ذلك.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الصعوبات التي تواجهها إدارات المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم في مجال الصعوبات المتعلقة بالمعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الصعوبات
23	متابعة أعداد كبيرة من المعلمين في المدرسة.	4.07	1.13	1	مرتفعة
24	سوء فهم بعض المعلمين للقرارات التي يتخذها.	3.98	1.23	2	مرتفعة
27	قلة الفرص المتاحة من الجهة المسؤولة عنه لتطوير مهارات المعلمين.	3.92	1.19	3	مرتفعة
29	رفض بعض المعلمين القيام بواجباته وما يطلب إليه لشعوره بتميزه وتفرده.	3.84	1.14	4	مرتفعة
25	المعايير غير الموضوعية في تقييم أداء المعلمين في المدرسة.	3.83	1.23	5	مرتفعة
28	ضعف مشاركة المعلمين في الأنشطة المدرسية.	3.80	1.11	6	مرتفعة
26	ضعف اقتناع المعلمين في المدرسة بأهمية تقييم الأداء وجدواه.	3.78	1.25	7	مرتفعة
30	ضعف المستوى المهني لبعض المعلمين.	3.65	1.15	8	متوسطة
	الدرجة الكلية	**3.86**	**0.95**		**مرتفعة**

يلاحظ من الجدول (9) أن الصعوبات التي تواجهها إدارات المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم في مجال الصعوبات المتعلقة بالمعلمين كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.86) للدرجة الكلية وانحراف معياري (0.95)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.07 - 3.65)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (23) التي تنص على" متابعة أعداد كبيرة من المعلمين في المدرسة "، بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (1.13) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (24) التي تنص على " سوء فهم بعض المعلمين للقرارات التي يتخذها " بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (1.28) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (26) التي تنص على " ضعف اقتناع المعلمين في المدرسة بأهمية تقييم الأداء وجدواه. " بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (1.25)، وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (30) التي تنص على" ضعف المستوى المهني لبعض المعلمين " بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (1.15) وبدرجة متوسطة.

3 مجال الصعوبات المتعلقة بالطلبة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الصعوبات التي تواجهها إدارات المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم لفقرات هذا المجال، والجدول (8) يوضح ذلك.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الصعوبات التي تواجهها إدارات المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم في مجال الصعوبات المتعلقة بالطلبة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الصعوبات
41	تدني تقدير أولياء الأمور للجهود التي تبذلها المدرسة.	3.81	1.26	1	مرتفعة
40	ضعف التواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي.	3.80	1.28	2	مرتفعة
31	التقييم غير الموضوعي للطلبة من قبل بعض المعلمين.	3.39	1.16	3	متوسطة
32	الإزعاجات الناتجة عن أصوات الطلبة والمعلمين.	3.37	1.14	4	متوسطة
37	لجوءه لكبت القلق كوسيلة دفاع عند تعرضه لبعض القضايا المزعجة.	3.37	1.25	4	متوسطة
39	ضياع كثير من وقته في حل الصراعات بين المعلمين و أولياء الأمور.	3.34	1.18	6	متوسطة
35	عدم مساواته بالآخرين من مديري المدارس في الحقوق والواجبات.	3.32	1.08	7	متوسطة
36	الانتقادات الموجهة له من قبل العاملين معه أو رؤسائه أو المجتمع المحلي.	3.31	1.06	8	متوسطة
38	كثرة تفكيره وانشغاله بالمواقف السلبية التي يتعرض لها.	3.29	1.18	9	متوسطة
33	الأعداد الكبيرة للطلبة المؤدية إلى صعوبة تدريبهم على الأجهزة الحديثة.	3.27	1.14	10	متوسطة
34	افتقاره إلى المقدرة على التأثير في الآخرين (الطلبة، المعلمين، أولياء الأمور، و المسؤولين عنه).	3.23	1.05	11	متوسطة
42	سوء حالة المبنى	3.23	1.05	11	متوسطة
	الدرجة الكلية	**3.41**	**0.93**		**متوسطة**

يلاحظ من الجدول (8) أن درجة الصعوبات التي تواجهها إدارات المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم في مجال الصعوبات المتعلقة

بالطلبة كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.41) للدرجة الكلية وانحراف معياري (0.93)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.81 - 3.23)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (41) التي تنص على" تدني تقدير أولياء الأمور للجهود التي تبذلها المدرسة "، بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (1.26) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (20) التي تنص على " ضعف التواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي. " بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (1.28) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرتان (34 – 42) اللتان تنصان على " افتقاره إلى المقدرة على التأثير في الآخرين (الطلبة، المعلمين، أولياء الأمور، و المسؤولين عنه) " و " سوء حالة المبنى ". " بمتوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (1.05)، وبدرجة متوسطة.

السؤال الثاني: ما مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (9) ذلك.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
3	مجال العضوية	3.74	0.80	1	مرتفع
1	مجال الولاء	3.68	0.87	2	مرتفع
2	مجال التشابه	3.41	0.99	3	متوسط
الدرجة الكلية		**3.61**	**0.70**		**متوسط**

يلاحظ من الجدول (9) أن مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم كان متوسطا، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.61) للدرجة الكلية وانحراف معياري (0.70)، وجاءت مجالات الأداة في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.74 - 3.41)، وجاء في الرتبة الأولى مجال " العضوية "، بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.80) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاء مجال "الولاء" بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.87) وبمستوى مرتفع، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال "التشابه" بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.99)، وبمستوى متوسط.

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

1. مجال العضوية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم ، من وجهة نظر هيئة التدريس لفقرات هذا المجال، والجدول (10) يوضح ذلك.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم في مجال العضوية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الولاء
19	أستطيع وصف المدرسة بأنها أسرة كبيرة.	4.36	1.02	1	مرتفع
18	أرى أن لدي مواقف ايجابية كثيرة مشتركة مع الآخرين الذين يعملـــون في المدرسة.	3.80	1.05	2	مرتفع
17	أحدد هويتي من خلال المدرسة بسهولة.	3.65	1.11	3	متوسط
16	أصف نفسي للآخرين بالقول: "أعمل في المدرسة، "أنا من المدرسة".	3.60	1.14	4	متوسط
15	أشعر بسرور كبير؛ لأنني أعمل في هذه المدرسة.	3.58	1.15	5	متوسط
14	لديّ انتماء للمدرسة التي أعمل فيها.	3.46	1.15	6	متوسط
	الدرجة الكلية	**3.74**	**0.80**		**مرتفع**

يلاحظ من الجدول (10) أن مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم في مجال العضوية كان مرتفعا، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.74) للدرجة الكلية وانحراف معياري (0.80)، وجاءت فقرات هذا المجال في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.36 - 3.46)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (19) التي تنص على" أستطيع وصف المدرسة بأنها أسرة كبيرة "، بمتوسط حسابي (4.36) وانحراف معياري (1.02) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (18) التي تنص على " أرى أن لدي مواقف ايجابية كثيرة مشتركة مع الآخرين الذين يعملون في المدرسة " بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (1.05) وبمستوى مرتفع ، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (15) التي تنص على " أشعر بسرور كبير؛ لأنني أعمل في هذه المدرسة " بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (1.15)، وبمستوى متوسط ، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (14) التي تنص على" لديّ انتماء للمدرسة التي أعمل فيها. " بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (1.15) وبمستوى متوسط.

2. مجال الولاء

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم، من وجهة نظر هيئة التدريس لفقرات هذا المجال، والجدول (11) يوضح ذلك.

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم في مجال الولاء مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الولاء
1	أهتم بمستقبل المدرسة بجدية.	4.06	0.86	1	مرتفع
2	أتضايق عندما ينتقد الآخرون المدرسة بطريقة غير موضوعية.	3.76	0.97	2	مرتفع
5	أدافع عن المدرسة وسياساتها أمام الآخرين.	3.66	1.10	3	متوسط
6	أرى أن إنجازات المدرسة مدعاة فخر لأعضاء هيئة التدريس فيها.	3.61	1.21	4	متوسط
7	أحب التحدث في العلن عن المشاريع الناجحة التي تنفذها المدرسة.	3.57	1.24	5	متوسط
3	أشعر بولائي المستمر المدرسة.	3.55	0.98	6	متوسط
4	أفخر بأن أكون أحد أعضاء هيئة التدريس في هذه المدرسة.	3.53	1.14	7	متوسط
	الدرجة الكلية	**3.68**	**0.87**		**مرتفع**

يلاحظ من الجدول (11) أن مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم في مجال الولاء كان مرتفعا، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.68) وانحراف معياري (0.87) للدرجة الكلية، وجاءت فقرات هذا المجال في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.06 - 3.53)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على" أهتم بمستقبل المدرسة بجدية "، بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.86) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (2) التي تنص على " أتضايق عندما ينتقد الآخرون المدرسة بطريقة غير موضوعية " بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.97) وبمستوى مرتفع ، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (3) التي تنص على " أشعر بولائي المستمر المدرسة " بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري

(0.98)، وبمستوى متوسط ، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (4) التي تنص على" أفخر بأن أكون أحد أعضاء هيئة التدريس في هذه المدرسة. " بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (1.14) وبمستوى متوسط.

3. مجال التشابه

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم، والجدول (12) يوضح ذلك.

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم في مجال التشابه مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الولاء
13	أعتقد أن صورة المدرسة في المجتمع المحلي تماثل توجهاتي وتطلعاتي.	3.60	1.21	1	متوسط
8	أبذل أقصى جهد لتحقق المدرسة أهدافها.	3.46	1.30	2	متوسط
11	أنظر إلى مشكلات المدرسة على أنها مشكلاتي الشخصية.	3.39	1.09	3	متوسط
12	أرى أن قيمي وقيم المدرسة متماثلة إلى حد كبير.	3.38	1.10	4	متوسط
9	أعمل في المدرسة من أجل تحقيق رسالتها.	3.34	1.33	5	متوسط
10	أحاول أن أتخذ قراراتي في العمل متجنباً النتائج السلبية التي قد تعود على المدرسة.	3.31	1.18	6	متوسط
	الدرجة الكلية	**3.41**	**0.99**		**متوسط**

يلاحظ من الجدول (12) أن مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم في مجال التشابه كان متوسطا، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.41) للدرجة الكلية وانحراف معياري (0.99)، وجاءت فقرات هذا المجال في المستوى المتوسط ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.60 - 3.31)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (13) التي

تنص على" أعتقد أن صورة المدرسة في المجتمع المحلي تماثل توجهاتي وتطلعاتي "، بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (1.21) وبمستوى متوسط، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (8) التي تنص على " أبذل أقصى جهد لتحقق المدرسة أهدافها " بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (1.30) وبمستوى متوسط ، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (9) التي تنص على " أعمل في المدرسة من أجل تحقيق رسالتها " بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (1.33)، وبمستوى متوسط ، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (10) التي تنص على" أحاول أن أتخذ قراراتي في العمل متجنباً النتائج السلبية التي قد تعود على المدرسة. " بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (1.18) وبمستوى متوسط.

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الصعوبات التي تواجهها إدارات المدارس الثانوية في دولة الكويت ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل الارتباط بين درجة الصعوبات التي تواجهها الإدارة في المدارس الثانوية في دولة الكويت ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول (13) يبين هذه النتائج.

الجدول (13)

قيم معامل الارتباط بين درجة الصعوبات التي تواجهها إدارات المدارس الثانوية في دولة الكويت ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم باستخدام معامل ارتباط بيرسون

المجال		الصعوبات المتعلقة بالمهام الوظيفية لمدير المدرسة	الصعوبات المتعلقة بالمعلمين	الصعوبات المتعلقة بالطلبة	الدرجة الكلية للصعوبات
مجال العضوية	معامل الارتباط	0.043	0.130*	0.036	0.094
	مستوى الدلالة	0.442	0.019	0.518	0.091
مجال الولاء	معامل الارتباط	-0.078	0.076	0.065	0.009
	مستوى الدلالة	0.162	0.169	0.242	0.876
مجال التشابه	معامل الارتباط	-0.191**	-0.064	0.013	-0.144**
	مستوى الدلالة	0.001	0.245	0.814	0.009
الدرجة الكلية للولاء	معامل الارتباط	-0.084	0.07	0.05	0.005
	مستوى الدلالة	**0.131**	**0.208**	**0.369**	**0.924**

**دال احصائياً عند مستوى (0.01)

4 دال احصائيا عند مستوى (0.05)

يظهر من الجدول (13) عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة الصعوبات التي تواجهها إدارات المدارس الثانوية في دولة الكويت ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم ، إذ بلغ معامل الارتباط (0.005) وبمستوى دلالة (0.924) في الدرجة الكلية . أما في مجال العضوية فقد كان هناك ارتباط ايجابي مع الصعوبات المتعلقة بالمعلمين حيث بلغ معامل الارتباط (0.130) وبمستوى دلالة (0.019)، أما في مجال التشابه فقد كان هناك ارتباط سلبي مع مجال " الصعوبات المتعلقة بالمهام الوظيفية لمدير المدرسة " إذ بلغ معامل الارتباط (-0.191) وبمستوى دلالة (0.001) ، وايضا ارتباط سلبي مع الدرجة الكلية للصعوبات التي تواجهها الإدارة في المدارس الثانوية في دولة الكويت إذ بلغ معامل الارتباط (-0.144) وبمستوى دلالة (0.009).

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الصعوبات التي تواجهها إدارات المدارس الثانوية في دولة الكويت ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) ؟

تمت الاجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1 - متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الصعوبات التي تواجهها إدارات المدارس الثانوية في دولة الكويت ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم ، تبعا لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار (t-test) ويظهر الجدول (14) ذلك.

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الصعوبات التي تواجهها إدارات المدارس الثانوية في دولة الكويت ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم واختبار (t-test)، تبعا لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الصعوبات المتعلقة بالمهام الوظيفية لمدير المدرسة	ذكر	139	3.86	0.70	0.226	0.821
	إنثى	188	3.88	0.57		
الصعوبات المتعلقة بالمعلمين	ذكر	139	3.65	1.01	3.431	*0.001
	إنثى	188	4.01	0.88		
الصعوبات المتعلقة بالطلبة	ذكر	139	2.90	0.76	9.678	*0.000
	إنثى	188	3.79	0.87		
الدرجة الكلية	ذكر	139	3.56	0.54	5.911	*0.000
	إنثى	**188**	**3.88**	**0.43**		

5 الفرق دال إحصائيا عند مستوى 0.05.

تشير النتائج في الجدول (14) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى **($\alpha \leq 0.05$)** في درجة الصعوبات التي تواجهها إدارات المدارس الثانوية في دولة الكويت

ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم ، تبعا لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (5.911)، وبمستوى دلالة (0.000) للدرجة الكلية، وكذلك وجود فروق ذات دلالة احصائية في جميع المجالات، حيث كان الفرق لصالح الاناث بدليل ارتفاع متوسطاتهن الحسابية، بينما لم توجد فروق ذات دلالة احصائية في مجال " الصعوبات المتعلقة بالمهام الوظيفية لمدير المدرسة " استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (0.226)، وبمستوى دلالة (0.821).

2 - متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الصعوبات التي تواجهها إدارات المدارس الثانوية في دولة الكويت ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، ويظهر الجدول (15) ذلك.

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الصعوبات التي تواجهها إدارات المدارس الثانوية في دولة الكويت ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الصعوبات المتعلقة بالمهام الوظيفية لمدير المدرسة	دبلوم متوسط	48	3.54	0.76
	بكالوريوس	251	3.90	0.58
	فوق البكالوريوس	28	4.23	0.54
	المجموع	327	3.87	0.63
الصعوبات المتعلقة بالمعلمين	دبلوم متوسط	48	3.61	0.95
	بكالوريوس	251	3.83	0.96
	فوق البكالوريوس	28	4.56	0.42
	المجموع	327	3.86	0.95
الصعوبات المتعلقة بالطلبة	دبلوم متوسط	48	3.23	1.02
	بكالوريوس	251	3.42	0.92
	فوق البكالوريوس	28	3.59	0.90

	المجموع	327	3.41	0.93
الدرجة الكلية	دبلوم متوسط	48	3.47	0.65
	بكالوريوس	251	3.76	0.46
	فوق البكالوريوس	28	4.12	0.25
	المجموع	**327**	**3.75**	**0.51**

يلاحظ من الجدول (15) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة الصعوبات التي تواجهها إدارات المدارس الثانوية في دولة الكويت ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، إذ حصل اصحاب فئة (فوق البكالوريوس) على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.12)، وجاء اصحاب فئة (بكالوريوس) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.76) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة(دبلوم متوسط) إذ بلغ (3.47)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **($\alpha \leq 0.05$)** تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (16):

الجدول (16)

تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق لدرجة الصعوبات التي تواجهها إدارات المدارس الثانوية في دولة الكويت ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الصعوبات المتعلقة بالمهام الوظيفية لمدير المدرسة	بين المجموعات	9.199	2	4.5997	12.5818	*0.0000
	داخل المجموعات	118.449	324	0.3656		
	المجموع	127.648	326			
الصعوبات المتعلقة بالمعلمين	بين المجموعات	16.796	2	8.3979	9.8263	*0.0001
	داخل المجموعات	276.901	324	0.8546		
	المجموع	293.697	326			
الصعوبات المتعلقة بالطلبة	بين المجموعات	2.464	2	1.2318	1.4127	0.2450
	داخل المجموعات	282.493	324	0.8719		
	المجموع	284.957	326			

الدرجة الكلية	بين المجموعات	7.664	2	3.8320	16.4170	*0.0000
	داخل المجموعات	75.628	324	0.2334		
	المجموع	**83.292**	**326**			

الفرق دال احصائيا عند (0.05).

تشير النتائج في الجدول (16) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى **(α ≤ 0.05)** لدرجة الصعوبات التي تواجهها إدارات المدارس الثانوية في دولة الكويت ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت **(16.4170)**، وبمستوى دلالة **(0.000)**، وكذلك وجود فروق ذات دلالة احصائية في جميع المجالات باستثناء مجال " الصعوبات المتعلقة بالطلبة " حيث بلغت قيمة ف (1.4127) وبمستوى دلالة (0.2450). ولمعرفة عائدية الفروق تم تم تطبيق اختبار شيفية للمقارنات البعدية كما يتضح في الجدول (17).

الجدول (17)

اختبار شيفية للفروق لدرجة الصعوبات التي تواجهها إدارات المدارس الثانوية في دولة الكويت ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المجال	**المؤهل العلمي**	**المتوسط الحسابي**	**فوق البكالوريوس**	**بكالوريوس**	**دبلوم متوسط**
			4.23	**3.90**	**3.54**
الصعوبات المتعلقة بالمهام الوظيفية لمدير المدرسة	فوق البكالوريوس	4.23	-	*0.33	0.69*
	بكالوريوس	3.90		-	*0.36
	دبلوم متوسط	3.54			-
الصعوبات المتعلقة بالمعلمين	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	فوق البكالوريوس	بكالوريوس	دبلوم متوسط
			4.56	3.83	3.61
	فوق البكالوريوس	4.56	-	0.27	*0.95
	بكالوريوس	3.83		-	0.22
	دبلوم متوسط	3.61			-
الكلي	المؤهل العلمي	المتوسط	فوق البكالوريوس	بكالوريوس	دبلوم متوسط

		3.47	3.76	4.12	
	فوق البكالوريوس	4.12	-	*0.36	*0.65
	بكالوريوس	3.76		-	0.29
	دبلوم متوسط	3.47			-

- الفرق دال احصائياً عند مستوى (0.05)

يظهر من الجدول السابق أن الفرق كان لصالح فئة (فوق بكالوريوس) عند مقارنتها مع فئة (بكالوريوس) وفئة (دبلوم) في الدرجة الكلية. وكان الفرق لصالح فئة (فوق بكالوريوس) عند مقارنتها مع فئة (بكالوريوس) وفئة (دبلوم) ولصالح فئة (بكالوريوس) عند مقارنتها مع (دبلوم) في مجال "الصعوبات المتعلقة بالمهام الوظيفية لمدير المدرسة". أما في مجال "الصعوبات المتعلقة بالمعلمين" فقد كان الفرق لصالح فئة (فوق بكالوريوس) عند مقارنتها مع فئة (دبلوم).

3. متغير الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الصعوبات التي تواجهها إدارات المدارس الثانوية في دولة الكويت ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، تبعا لمتغير الخبرة، ويظهر الجدول (18) ذلك.

الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الصعوبات التي تواجهها إدارات المدارس الثانوية في دولة الكويت ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم تبعا لمتغير الخبرة

المجال	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الصعوبات المتعلقة بالمهام الوظيفية لمدير	اقل من 5 سنوات	122	3.83	0.54
	من 5 -10 سنوات	147	3.89	0.66
	11 سنة فأكثر	58	3.93	0.71

0.63	3.87	327	المجموع	المدرسة
1.05	3.53	122	اقل من 5 سنوات	**الصعوبات المتعلقة بالمعلمين**
0.85	4.12	147	من 5 -10 سنوات	
0.74	3.89	58	11 سنة فأكثر	
0.95	3.86	327	المجموع	
0.99	3.36	122	اقل من 5 سنوات	**الصعوبات المتعلقة بالطلبة**
0.87	3.57	147	من 5 -10 سنوات	
0.88	3.10	58	11 سنة فأكثر	
0.93	3.41	327	المجموع	
0.52	3.34	122	اقل من 5 سنوات	**الدرجة الكلية**
0.51	3.85	147	من 5 -10 سنوات	
0.43	3.70	58	11 سنة فأكثر	
0.51	**3.75**	**327**	**المجموع**	

يلاحظ من الجدول (18) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة الصعوبات التي تواجهها إدارات المدارس الثانوية في دولة الكويت ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم ، تبعا لمتغير الخبرة، إذ حصل اصحاب فئة (من 5 -10 سنوات) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.85)، وجاء اصحاب فئة (11 سنة فأكثر) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.70) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة(اقل من 5 سنوات) إذ بلغ (3.34)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **($\alpha \leq 0.05$)** تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (19):

الجدول (19)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة الصعوبات التي تواجهها إدارات المدارس الثانوية في دولة الكويت ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، تبعا لمتغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الصعوبات المتعلقة بالمهام الوظيفية لمدير المدرسة	بين المجموعات	.516	2	0.258	0.658	0.519
	داخل المجموعات	127.132	324	0.392		
	المجموع	127.648	326			
الصعوبات المتعلقة بالمعلمين	بين المجموعات	23.555	2	11.778	14.126	*0.000
	داخل المجموعات	270.142	324	0.834		
	المجموع	293.697	326			
الصعوبات المتعلقة بالطلبة	بين المجموعات	9.902	2	4.951	5.832	*0.003
	داخل المجموعات	275.055	324	0.849		
	المجموع	284.957	326			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3.078	2	1.539	6.215	*0.002
	داخل المجموعات	80.215	324	0.248		
	المجموع	**83.292**	**326**			

- الفرق دال احصائيا عند مستوى 0.05.

تشير النتائج في الجدول (19) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة الصعوبات التي تواجهها إدارات المدارس الثانوية في دولة الكويت ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، تبعا لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (6.215)، وبمستوى دلالة (0.002)، وكذلك وجود فروق ذات دلالة احصائية في جميع المجالات باستثناء مجال " الصعوبات المتعلقة بالمهام الوظيفية لمدير المدرسة " حيث بلغت قيمة ف (0.658) وبمستوى دلالة (0.519). ولمعرفة عائدية الفروق تم تم تطبيق اختبار شيفية للمقارنات البعدية.

الجدول (20)

اختبار شيفية للفروق في درجة الصعوبات التي تواجهها إدارات المدارس الثانوية في دولة الكويت ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، تبعا لمتغير الخبرة

المجال	الخبرة	المتوسط الحسابي	من (5 -10) سنوات	11 سنة فأكثر	اقل من 5 سنوات
			4.12	**3.89**	**3.53**
الصعوبات المتعلقة بالمعلمين	من 5 -10	4.12	-	0.23	*0.59
	11 سنة فأكثر	3.89		-	*0.36
	اقل من 5 سنوات	3.53			-
الصعوبات المتعلقة بالطلبة	الخبرة	المتوسط الحسابي	**من (5 -10) سنوات**	اقل من 5 سنوات	11 سنة فأكثر
			3.57	3.36	3.10
	من 5 -10	3.57	-	0.21	*0.47
	اقل من 5 سنوات	3.36		-	*0.26
	11 سنة فأكثر	3.10			-
الكلي	الخبرة	المتوسط الحسابي	**من (5 -10) سنوات**	11 سنة فأكثر	اقل من 5 سنوات
			3.85	3.70	3.34
	من 5 -10	3.85	-	0.15	*0.51
	11 سنة فأكثر	3.70		-	0.26
	اقل من 5 سنوات	3.34			-

- الفرق دال احصائياً عند مستوى (0.05)

يظهر من الجدول السابق أن الفرق كان لصالح فئة (5 -10 سنة) عند مقارنتها مع فئة (اقل من 5 سنوات) في الدرجة الكلية. وكان الفرق لصالح فئة (**من 5 -10 سنوات**) وفئة (11 سنة فأكثر)عند مقارنتها مع فئة (اقل من 5 سنوات) في مجال "الصعوبات المتعلقة بالمعلمين" ولصالح فئة (اقل من 5 سنوات) وفئة (5 -10 سنة) عند مقارنتها فئة (11 سنة فأكثر). في مجال " الصعوبات المتعلقة بالطلبة ".

السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) ؟

تمت الاجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1 -متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت ، تبعا لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار (t-test) ويظهر الجدول (21) ذلك.

الجدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت واختبار (t-test)، تبعا لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الصعوبات المتعلقة بالمهام الوظيفية لمدير المدرسة	ذكر	139	3.72	0.93	0.744	0.458
	أنثى	188	3.65	0.82		
الصعوبات المتعلقة بالمعلمين	ذكر	139	3.43	0.95	0.244	0.808
	أنثى	188	3.40	1.03		
الصعوبات المتعلقة بالطلبة	ذكر	139	3.60	0.81	2.801	0.005
	أنثى	188	3.85	0.78		
الدرجة الكلية	ذكر	139	3.59	0.72	0.547	0.585
	أنثى	188	3.63	0.69		

تشير النتائج في الجدول (21) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى **($\alpha \leq 0.05$)** لمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت ، تبعا لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (0.547)، وبمستوى دلالة (0.585) للدرجة الكلية، وكذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات،

باستثناء مجال "الصعوبات المتعلقة بالطلبة " استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (2.801)، وبمستوى دلالة (0.005).حيث كان الفرق لصالح الإناث بدليل ارتفاع متوسطاتهن الحسابية.

2 -متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، ويظهر الجدول (22) ذلك.

الجدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الصعوبات المتعلقة بالمهام الوظيفية لمدير المدرسة	دبلوم متوسط	48	3.48	0.65
	بكالوريوس	251	3.69	0.88
	فوق البكالوريوس	28	3.87	1.04
	المجموع	327	3.68	0.87
الصعوبات المتعلقة بالمعلمين	دبلوم متوسط	48	3.62	0.94
	بكالوريوس	251	3.32	0.94
	فوق البكالوريوس	28	3.95	1.28
	المجموع	327	3.41	0.99
الصعوبات المتعلقة بالطلبة	دبلوم متوسط	48	3.74	1.00
	بكالوريوس	251	3.71	0.76
	فوق البكالوريوس	28	3.98	0.80
	المجموع	327	3.74	0.80
الدرجة الكلية	دبلوم متوسط	48	3.61	0.76
	بكالوريوس	251	3.58	0.65
	فوق البكالوريوس	28	3.93	0.99
	المجموع	**327**	**3.61**	**0.70**

يلاحظ من الجدول (22) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، إذ

حصل اصحاب فئة (فوق البكالوريوس) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.93) للدرجة الكلية، وجاء اصحاب فئة (دبلوم متوسط) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.61) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة(بكالوريوس) إذ بلغ (3.58)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **($\alpha \leq$ 0.05)** تم تطبيق تحليل التباين الأحادي(One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (23):

الجدول (23)

تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق لمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الصعوبات المتعلقة بالمهام الوظيفية لمدير المدرسة	بين المجموعات	3.021	2	1.510	2.004	0.136
	داخل المجموعات	244.232	324	0.754		
	المجموع	247.253	326			
الصعوبات المتعلقة بالمعلمين	بين المجموعات	12.412	2	6.206	6.521	*0.002
	داخل المجموعات	308.358	324	0.952		
	المجموع	320.770	326			
الصعوبات المتعلقة بالطلبة	بين المجموعات	1.814	2	0.907	1.418	0.244
	داخل المجموعات	207.264	324	0.640		
	المجموع	209.078	326			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3.050	2	1.525	3.108	*0.046
	داخل المجموعات	158.939	324	0.491		
	المجموع	**161.989**	**326**			

- الفرق دال احصائيا عند 0.05.

تشير النتائج في الجدول (23) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في لمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (3.108)، وبمستوى دلالة (0.046)، وكذلك وجود

فروق ذات دلالة احصائية في المجال " الصعوبات المتعلقة بالمعلمين " حيث بلغت قيمة ف (6.521) وبمستوى دلالة (0.002) بينما لم توجد فروق دالة في باقي المجالات. ولمعرفة عائدية الفروق تم تطبيق اختبار شيفية للمقارنات البعدية كما يظهر في الجدول (24).

الجدول (24)

اختبار شيفية للفروق لمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	فوق البكالوريوس	دبلوم متوسط	بكالوريوس
			3.95	**3.62**	**3.32**
الصعوبات المتعلقة بالمهام الوظيفية لمدير المدرسة	فوق البكالوريوس	3.95	-	*0.33	*0.63
	دبلوم متوسط	3.62		-	0.30
	بكالوريوس	3.32			-
الصعوبات المتعلقة بالمعلمين	فوق البكالوريوس	3.51	**3.51**	**3.47**	**3.09**
	دبلوم متوسط	3.47	-	0.04	*0.42
	بكالوريوس	3.09		-	*0.38
الصعوبات المتعلقة بالطلبة	فوق البكالوريوس	3.95	**3.95**	**3.62**	**3.32**
	دبلوم متوسط	3.62	-	*0.33	*0.63
	بكالوريوس	3.32		-	0.30
الكلي	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	فوق البكالوريوس	دبلوم متوسط	بكالوريوس
			3.93	3.61	3.58
	دبلوم متوسط	3.93	-	0.32	*0.35
	بكالوريوس	3.61		-	0.03
	فوق البكالوريوس	**3.58**			**-**

*** الفرق دال احصائياً عند مستوى (0.05)**

- يظهر من الجدول السابق أن الفرق كان لصالح فئة (دبلوم) عند مقارنتها مع فئة (بكالوريوس) في الدرجة الكلية. و كان لصالح فئة (فوق بكالوريوس) عند مقارنتها مع فئة (بكالوريوس) وفئة (دبلوم) في مجال " الصعوبات المتعلقة بالمعلمين".

3 -متغير الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت ، تبعا لمتغير الخبرة، ويظهر الجدول (25) ذلك.

الجدول (25)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت ، تبعا لمتغير الخبرة

المجال	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الصعوبات المتعلقة بالمهام الوظيفية لمدير المدرسة	اقل من 5 سنوات	122	3.63	0.87
	من 5 -10 سنوات	147	3.72	0.89
	11 سنة فأكثر	58	3.67	0.83
	المجموع	327	3.68	0.87
الصعوبات المتعلقة بالمعلمين	اقل من 5 سنوات	122	3.51	0.87
	من 5 -10 سنوات	147	3.47	1.04
	11 سنة فأكثر	58	3.09	1.05
	المجموع	327	3.41	0.99
الصعوبات المتعلقة بالطلبة	اقل من 5 سنوات	122	3.82	0.72
	من 5 -10 سنوات	147	3.71	0.89
	11 سنة فأكثر	58	3.67	0.71
	المجموع	327	3.74	0.80
الدرجة الكلية	اقل من 5 سنوات	122	3.65	0.65
	من 5 -10 سنوات	147	3.64	0.75
	11 سنة فأكثر	58	3.48	0.71
	المجموع	**327**	**3.61**	**0.70**

يلاحظ من الجدول (25) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعا لمتغير الخبرة، إذ حصل أصحاب

فئة(اقل من 5 سنوات) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.65)، وجاء أصحاب فئة (5-10) سنوات بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.64) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة(11 سنة فأكثر) إذ بلغ (3.48)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **($\alpha \leq 0.05$)** تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (26):

الجدول (26)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت ، تبعا لمتغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الصعوبات المتعلقة بالمهام الوظيفية لمدير المدرسة	بين المجموعات	.643	2	0.321	0.422	0.656
	داخل المجموعات	246.610	324	0.761		
	المجموع	247.253	326			
الصعوبات المتعلقة بالمعلمين	بين المجموعات	7.603	2	3.801	3.933	*0.021
	داخل المجموعات	313.167	324	0.967		
	المجموع	320.770	326			
الصعوبات المتعلقة بالطلبة	بين المجموعات	1.226	2	0.613	0.956	0.386
	داخل المجموعات	207.852	324	0.642		
	المجموع	209.078	326			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.198	2	0.599	1.207	0.300
	داخل المجموعات	160.791	324	0.496		
	المجموع	**161.989**	**326**			

✶الفرق دال احصائيا عند مستوى 0.05.

تشير النتائج في الجدول (26) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) لمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعا لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (1.207)، وبمستوى دلالة (0.300)، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات باستثناء مجال "الصعوبات المتعلقة بالمعلمين" حيث

بلغت قيمة ف (3.933) وبمستوى دلالة (0.021). ولمعرفة عائدية الفروق تم تطبيق اختبار شيفية للمقارنات البعدية كما يظهر في الجدول (27).

الجدول (27)

اختبار شيفية للفروق في لمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعا لمتغير الخبرة

المجال	الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 – 10 سنوات	11 سنة فأكثر
			3.63	3.63	3.63
الصعوبات المتعلقة بالمهام الوظيفية لمدير المدرسة	أقل من 5 سنوات	3.63	-	*0.22	*0.43
	من 5 – 10 سنوات	3.72		-	0.30
	11 سنة فأكثر	3.67			-
الصعوبات المتعلقة بالمعلمين	أقل من 5 سنوات	3.68	3.68	3.68	3.68
	من 5 – 10 سنوات	3.51	-	0.02	*0.22
	11 سنة فأكثر	3.47		-	*0.32
الصعوبات المتعلقة بالطلبة	أقل من 5 سنوات	3.09	3.09	3.09	3.09
	من 5 – 10 سنوات	3.41	-	*0.30	*0.53
	11 سنة فأكثر	3.82		-	0.28
الكلي	الخبرة	المتوسط الحسابي	**أقل من 5 سنوات**	**من 5 – 10 سنوات**	**11 سنة فأكثر**
			3.63	3.63	3.63
	أقل من 5 سنوات	3.63	-	0.22	*0.27
	من 5 – 10 سنوات	3.72		-	0.01
	11 سنة فأكثر	3.67			-

- **الفرق دال إحصائيا عند مستوى (0.05)**

- يظهر من الجدول السابق أن الفرق كان لصالح فئة(اقل من 5 سنوات) وفئة (5-10) سنوات عند مقارنتها مع فئة (11 سنة فأكثر).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يستعرض الباحث فيما يلي مناقشة نتائج أسئلة الدراسة والتوصيات وكما يلي:

أولاً: مناقشة النتائج:

مناقشة نتائج السؤال الأول والذي ينص على:" ما درجة الصعوبات التي تواجهها إدارات المدارس الثانوية في دولة الكويت ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم"؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الصعوبات التي تواجهها إدارات المدارس الثانوية في دولة الكويت ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، حيث اتضح من الجدول (5) أن درجة الصعوبات التي تواجهها الإدارة في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر معلمي تلك المدارس كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.75) وانحراف معياري (3.75)، وجاءت مجالات الإدارة في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.87-3.41) وفي الرتبة الأولى جاء مجال "الصعوبات المتعلقة بالمهام الوظيفية لمدير المدرسة" بمتوسط حسابي (3.87) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاء مجال "الصعوبات المتعلقة بالمعلمين" بمتوسط حسابي (3.86) وبدرجة مرتفعة، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال "الصعوبات المتعلقة بالطلبة" بمتوسط حسابي (3.41) وبدرجة متوسطة. ويمكن تفسير ذلك من أن إدارة المدارس الثانوية تواجه صعوبات عديدة من وجهة نظر المعلمين، فمنها ما يتعلق بالمهام الوظيفية بمدير المدرسة حيث أن مدير المدرسة يتحمل الكثير من الأعباء، وقد يواجه مشكلات مع المعلمين أو الطلبة؛ مما يشكل سلباً على أدائه لوظيفته ويقف حائلا دون تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، وقد يعزى ذلك لطبيعة المهام الموكولة إلى

إدارة المدارس الثانوية والتي تتصف بأنها كثيرة وبالغة التعقيد في أحيان متعددة، كما أن هنــاك عوامل أخرى تزيد من حجم هذه الصعوبات وتتمثل بزيادة عدد الطلبة وكثرة عــدد المعلمــين، وكثرة الأعباء الإدارية، كما يمكن القول أن مدير المدرسة إذا ما واجه صعوبات أثناء عمله فإن ذلك سيؤثر بشكل كبير على إدارة المدرسة فقد تختلط لديه الأمور ولا يعود قادرا على توجيــه المدرسة حسب الوجهة السليمة وهذه الصعوبات هي أكثر تأثيرا من الــصعوبات التــي تتعلــق بالمعلمين أو الطلبة والتي تعد ثانوية قياسا للمشكلات الأساسية التي يواجهها مدير المدرسة أثناء عمله.

وتتفق نتيجة الدراسة مع نتيجة دراســة (Thurale, 1992) والتــي بينــت أن درجــة الصعوبات التي تواجهها الإدارة المدرسية كانت مرتفعة وتختلف مع نتيجــة دراســة ســليمان (1999) والتي بينت أن درجة الصعوبات التي تواجهها الإدارة المدرسية كانت بدرجة متوسطة.

وفيما يلي تفصيل لفقرات كل مجال:

1 - مجال الصعوبات المتعلقة بالمهام الوظيفية لمدير المدرسة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الصعوبات التــي تواجهها إدارات المدارس الثانوية في دولة الكويت ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، حيث تبين من الجدول (6) أن درجة الصعوبات التي تواجهها الإدارة فــي المــدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر معلمي تلك المدارس في مجــال الــصعوبات المتعلقــة بالمهام الوظيفية لمدير المدارسة كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوســط الحــسابي (3.87) بــانحراف معياري (0.63) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (19) التي تنص على: "ثقل الالتزام بالتعليمات مما يحد من مقدرته على الإبداع في العمل" بمتوسط حسابي (4.38)، وبدرجة مرتفعة، ويمكــن تفسير ذلك من أن معلمي المدارس يجدون كثرة في المهمات التي توكل لمدير المدرسة وتفــوق

في معظم الأحيان مقدرته على إنجازها في الوقت المحدد لها، مما يؤدي إلى عدم مقدرته علـــى أداء المهمات لعدم وجود الوقت الكافي لأداء تلك المهام.

وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (9) التي تنص على: "الروتين الممل والمهيمن علـــى طبيعة عمله" بمتوسط حسابي (3.46) وبدرجة متوسطة، ويمكن تفسير ذلك مـــن أن المعلمـــين يجدون أن هناك صعوبات كثيرة يواجهها مديرو المدارس الثانوية، ومن هذه

الصعوبات الروتين الممل والمهيمن على طبيعة عمله، حيث أن كثرة المهام التـــي يكلـــف بهـــا مديرو المدارس يشعرهم كثيراً بالتعب وذلك لوجود جمود في الإجراءات والتعقيدات في العمـــل مما يؤثر على قيام المديرين بمهامهم في المدرسة.

وتتفق نتيجة الدراسة مع نتيجة دراســـة (Thurale, 1992) والتـــي بينـــت أن درجـــة الصعوبات التي تواجهها إدارات المدارس كانت مرتفعة وتختلف مع نتيجـــة دراســـة ســـليمان (1999) والتي بينت أن درجة الصعوبات التي تواجهها الإدارة المدرسية كانت بدرجة متوسطة.

2 - مجال الصعوبات المتعلقة بالمعلمين:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة الصعوبات التـــي تواجهها إدارات المدارس الثانوية في دولة الكويت ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم في مجال الصعوبات المتعلقة بالمتعلمين، حيـــث تبـــين مـــن الجـــدول (7) أن درجـــة الصعوبات التي تواجهها الإدارة في المدارس الثانوية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوســـط الحـــسابي (3.86)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (23) التي تنص على: "متابعـــة أعـــداد كبيـــرة مـــن المعلمين في المدرسة" بمتوسط حسابي (4.07) وبدرجة مرتفعة، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن المدارس الثانوية عادة ما تكون كبيرة وتوجد فيها أعداد كبيرة في التخصصات وبالتالي تحتـــاج إلى أعداد كبيرة من المعلمين، والذين يحتاجون إلى متابعة حثيثة من قبل المديرين بما يؤدي إلى

انتظامهم وقيامهم بالمهمات الموكولة إليهم بشكل مناسب، كما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقـرة (30) التي تنص على: "ضعف المستوى المهني لبعض المعلمين" بمتوسـط حـسابي (3.65)، وبدرجة متوسطة، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن ضعف مستوى المعلمين المهني له تأثير كبير على قيام الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بعملها، حيث يؤدي ذلك إلى إيجاد صعوبات في إيصال هؤلاء المعلمين إلى مستوى مهني مقبول يمكن من خلاله تحسين مستوى أداء الطلبة.

وتتفق نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسـة (Thurale, 1992) والتـي بينـت أن درجـة الصعوبات التي تواجهها الإدارة المدرسية كانت مرتفعة وتختلف مع نتيجـة دراسـة سـليمان (1999) والتي بينت أن درجة الصعوبات التي تواجهها الإدارة المدرسية كانت بدرجة متوسطة.

3 - مجال الصعوبات المتعلقة بالطلبة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة الصعوبات التـي تواجهها إدارات المدارس الثانوية في دولة الكويت ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، حيث اتضح من الجدول (8) أن درجة الصعوبات التي تواجهها الإدارة فـي المـدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي تلك المدارس في مجال الـصعوبات المتعلقـة بالطلبـة كانـت متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي (3.41) بانحراف معياري (0.93)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (41) والتي تنص على "تولي تقدير أولياء الأمور للجهود التي تبذلها المدرسة" بمتوسـط حسابي (3.71) وبدرجة مرتفعة، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن عزوف أولياء الأمـور عـن التواصل مع المدرسة يؤدي إلى وجود فجوة بين ولي الأمر والمدرسة، وبما ينعكس سلباً علـى الطلبة مما يؤدي إلى حدوث مشاكل وأمور غير متوقعة، وجاءت في الرتبة الأخيـرة الفقرتـان (34، 42) اللتان تنصان على: "افتقاره إلى المقدرة على التأثير في الآخرين (الطلبة، المعلمـين، أولياء الأمور، المسؤولين عنه)" و"سوء حالة المبنى" بمتوسـط حـسابي (3.23) لكـل منهمـا

وبدرجة متوسطة، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن هناك أمور عدة تؤدي إلى وجود صعوبات في عمل الإدارة المدرسية ومنها سوء حالة المبنى وعدم قدرة الإدارة على ضبط الأمور سواء مع الطلبة أو المعلمين أو أولياء الأمور أو المسؤولين، مما يزيد من الأعباء الإدارية وتزداد بذلك المشاكل والصعوبات التي سيكون لها وقع غير إيجابي على عمل الإدارة وإنجازها المهمات المطلوبة منها، إذ أن المدير لديه أعباء أخرى ومهام متعددة ويمكن لهذه الأمور أن تؤدي إلى إعاقة العمل المدرسي وعمل المدير إلى أن يؤدي ذلك إلى تعطل أعمال المدرسة.

وتتفق نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة (Thurale, 1992) والتي بينت أن درجة الصعوبات التي تواجهها الإدارة المدرسية كانت مرتفعة وتختلف مع نتيجة دراسة سليمان (1999) والتي بينت أن درجة الصعوبات التي تواجهها الإدارة المدرسية كانت بدرجة متوسطة.

مناقشة نتائج السؤال الثاني والذي ينص على:"ما مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم، إذ يلاحظ من الجدول (9) أن مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.61) بانحراف معياري (0.70)، وجاء في الرتبة الأولى مجال "العضوية" بمتوسط حسابي (3.74) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاء مجال "الولاء" بمتوسط حسابي (3.68) وبمستوى مرتفع، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال "التشابه" بمتوسط حسابي (3.41) وبمستوى متوسط، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن المعلمين في المدارس الثانوية يقومون بعملهم ولديهم انتماء للمهنة وللمدرسة إلى حد مناسب، وهم دائماً يطورون أنفسهم باستمرار وبما يحقق مصالحهم ومصالح المدرسة، وهذا يؤكد على أن درجة

ولائهم للمدرسة مناسبة إلى حد كبير لذلك كان مستوى الولاء التنظيمي في المدارس الثانوية في دولة الكويت متوسطة.

وتتفق نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة الرواشدة (2005) والتي بينت أن مستوى الولاء التنظيمي كان متوسطا وتختلف مع نتيجة دراسة الخشالي (2003) والتي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة الديمقراطي والولاء التنظيمي.

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج كما يلي:

1 - مجال العضوية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال العضوية إذ يلاحظ من الجدول (10) أن مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم في مجال العضوية كانت مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.74) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (19) التي تنص على: "أستطيع وصف المدرسة بأنها أسرة كبيرة" بمتوسط حسابي (4.36) وبمستوى مرتفع، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن المعلمين في المدارس الثانوية يسعون إلى توثيق علاقاتهم مع جميع عناصر البيئة المدرسة من إدارة ومعلمين وطلبة وأولياء أمور، حيث يشعرون بأن المدرسة هي أسرة كبيرة ولابد من التعاون بين الجميع بما يحقق الأهداف التي تم وضعها في المدرسة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (14) التي تنص على: "لديّ انتماء للمدرسة التي أعمل فيها" بمتوسط حسابي (3.46) وبمستوى متوسط، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن المعلمين يدركون أهمية الانتماء للعمل في المدرسة وبما يحقق لهم التواؤم، ومع ذلك فإنهم يرون أن درجة انتمائهم للمدرسة ليست بالدرجة المطلوبة وأنهم بحاجة إلى مزيد من الجهد للوصول إلى درجة مرتفعة من الولاء التنظيمي في مدارسهم.

وتتفق نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة الرواشدة (2005) والتي بينت أن مستوى الولاء التنظيمي كان متوسطا وتختلف مع نتيجة دراسة الخشالي (2003) والتي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة الديمقراطي والولاء التنظيمي.

2 - مجال الولاء:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمجال الولاء، إذ يلاحظ من الجدول (11) أن مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم في مجال الولاء كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.68) بانحراف معياري (0.87)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (11) التي تنص على: "أهتم بمستقبل المدرسة بجدية" بمتوسط حسابي (4.06) وبمستوى مرتفع، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن المعلم يدرك أن استمراريته في المدرسة تتمثل في درجة انتمائه للمدرسة ولمهنة التعليم، حيث كلما زاد الولاء للمدرسة كلما زاد شعور المعلم بارتباطه بمهنة التعليم مما يدفعه إلى بذل كل جهد ممكن بما يطور من أدائه ويحقق الأهداف المستقبلية المرسومة، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (4) التي تنص على: "أفخر بأن أكون أحد أعضاء هيئة التدريس في هذه المدرسة" بمتوسط حسابي (3.53) وبمستوى متوسط، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن المعلمين يدركون أهمية انتمائهم لمهنة التعليم، كما أنهم يعرفون مدى أهمية أن يفخروا بمدارسهم وبكونهم من أعضاء هيئة التدريس في المدرسة ومع ذلك فإنهم لا يجدون أنهم وصلوا إلى درجة مرتفعة من هذا الشعور لذلك فهم يحاولون الوصول إلى هذا الشعور من خلال بذل جهد أكبر لتحقيق ذلك.

وتتفق نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة الرواشدة (2005) والتي بينت أن مستوى الولاء التنظيمي كان متوسطا وتختلف مع نتيجة دراسة الخشالي (2003) والتي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة الديمقراطي والولاء التنظيمي.

3 - مجال التشابه:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب على مجال التشابه، إذ يتضح من الجدول (12) أن مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم في مجال التشابه كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.41) بانحراف معياري (0.99) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (13) التي تنص على: "اعتقد أن صورة المدرسة في المجتمع المحلي تماثل توجهاتي وتطلعاتي" بمتوسط حسابي (3.60) وبمستوى متوسط، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن المعلمين يجدون أن عليهم بذلك جهد كبير لتحسين صورة المدرسة في المجتمع المحلي وأن عليهم أن يرفعوا عالياً من قيم المدرسة، وأن عليهم أن يسعوا لأن تحقق المدرسة رسالتها، ومع ذلك فإنهم لم يصلوا في ذلك إلى درجة مرتفعة وأن عليهم بذل جهود أكبر لتحقيق ذلك، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (10) التي تنص على: "أحاول أن أتخذ قراراتي في العمل متجنباً النتائج السلبية التي قد تعود على المدرسة" بمتوسط حسابي (3.31) وبمستوى متوسط، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن المعلمين يسعون دوماً لتحقيق المصلحة العليا لمدارسهم وهم يحاولون تجنب النتائج السلبية التي قد تنعكس سلباً على تحقيق تطلعات المدرسة وأهدافها ومع ذلك فهم لا يحققون ذلك بدرجة مرتفعة، وهم بحاجة إلى تقديم جهود أفضل لتحقيق ذلك.

وتتفق نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة الرواشدة (2005) والتي بينت أن مستوى الولاء التنظيمي كان متوسطا وتختلف مع نتيجة دراسة الخشالي (2003) والتي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة الديمقراطي والولاء التنظيمي.

مناقشة نتائج السؤال الثالث والذي ينص على:"هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) في درجة الصعوبات التي تواجهها إدارات المدارس الثانوية في دولة الكويت ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم"؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل الارتباط، إذ يتضح من الجدول (13) عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) في درجة الصعوبات التي تواجهها إدارات المدارس الثانوية في دولة الكويت ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم إذ بلغ معامل الارتباط (0.005) وبمستوى دلالة (0.924) في الدرجة الكلية، أما في مجال العضوية فقد كان هناك ارتباط إيجابي مع الصعوبات المتعلقة بالمعلمين حيث بلغ معامل الارتباط (0.830) وبمستوى دلالة (0.019)، أما في مجال التشابه فقد كان هناك ارتباط سلبي مع مجال "الصعوبات المتعلقة بالمهام الوظيفية لمدير المدرسة" إذ بلغ معامل الارتباط (0.191 -) وبمستوى دلالة (0.001) وأيضاً ارتباط سلبي مع الدرجة الكلية للصعوبات التي تواجهها الإدارة في المدارس الثانوية في دولة الكويت، إذ بلغ معامل الارتباط (-0.144) وبمستوى دلالة (0.009)، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن الإدارة في المدارس الثانوية قد تواجه العديد من الصعوبات الأمر الذي ينعكس على مستوى أدائها وإنجازها للمهام المطلوبة منها، وكما تبين فإن الإدارة المدرسة قد تواجه العديد من الصعوبات بعضها متعلق بالمعلمين وبعضها متعلق بالطلبة وبعضها متعلق بأولياء الأمور إلى غير ذلك، وهذا يؤثر بشكل سلبي على تحقيق تطلعات المدارس ويبعدها عن تحقيق أهدافها، ومع ذلك فإنه وبالضرورة أن تخفض وجود صعوبات إلى انخفاض مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين، حيث من الممكن أن تزيد هذه الصعوبات التي تواجهها الإدارة من مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين، مما يؤدي إلى التأثير على مشاعرهم في العمل وقد يصيبهم ذلك بالإحباط، وبالشكل الذي لا يحقق لهم الانسجام داخل العمل، وعليه قد

يكون وجود هذه الصعوبات عامل سلبي لعدم بذل المعلمين جهوداً أكبر في مجال عملهم لـذلك وجدت هذه العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين درجة الصعوبات التي تواجهها إدارات المدارس الثانوية في دولة الكويت ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم.

وتتفق نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة الرواشدة (2005) والتي بينت أن مستوى الولاء التنظيمي كان متوسطا وتختلف مع نتيجة دراسة الخشالي (2003) والتي أظهرت وجود علاقـة إيجابية بين نمط القيادة الديمقراطي والولاء التنظيمي.

مناقشة نتائج السؤال الرابع والذي ينص على:"هل توجد علاقة ذات فـروق إحـصائية عنـد مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) في درجة الصعوبات التي تواجهها إدارات المدارس الثانويـة فـي دولة الكويت ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات (الجـنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

1 - متغير الجنس:

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار (t-test) حيث تبين من الجدول (14) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) في درجة الصعوبات التي تواجهها إدارات المدارس الثانوية في دولة الكويت ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظـرهم تبعاً لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (5.911) وبمستوى دلالة (0.000) للدرجة الكلية، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات، حيث كـان الفـرق لصالح الإناث بدليل ارتفاع متوسطاتهم الحسابية، بينما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية فـي مجال "الصعوبات المتعلقة بالمهام الوظيفية لمدير المدرسة، استناداً إلى قيمة (ت) المحـسوبة إذ بلغت (0.226) وبمستوى دلالة (0.821). ويمكن تفسير ذلك مـن خـلال أن المعلمـين فـي المدارس الثانوية يدركون أن الإدارة تواجه صعوبات عدة بعضها يتعلق بالمهام الوظيفية لمـدير

المدرسة وبعضها يتعلق بالصعوبات المتعلقة بالمعلمين، وبعضها الصعوبات المتعلقــة بالطلبــة، وكما تبين فإن المعلمات يجدن أن مستوى هذه الصعوبات مرتفع أكثر من المعلمين، الأمر الذي يتطلب إيجاد آلية مناسبة يمكن من خلالها تذليل هذه الصعوبات.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة غنام (2005) والتي أظهــرت أن درجــة الــولاء التنظيمي كانت مرتفعة، وتختلف مع نتيجة الزهراني (2005) التي أشارت إلى وجود ارتبــاط طردي ذو دلالة إحصائية بين العوامل الشخصية والعوامل الوظيفية وبين الولاء التنظيمي.

2 - متغير المؤهل العلمي:

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار (t-test) حيث تبين من الجدول (15) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات في درجة الصعوبات التي تواجهها إدارات المدارس الثانوية في دولة الكويت ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، إذ حصل أصحاب فئة فوق بكالوريوس على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.12) وجاء أصحاب فئــة بكالوريوس بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.76) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة دبلوم متوسط إذ بلغ (3.47)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي، إذ تبين من الجــدول (16) وجــود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) لدرجة الــصعوبات التــي تواجههــا الإدارة في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر معلمي تلك المدارس، تبعاً لمتغيــر المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة (ف) المحسوبة إذ بلغت (-16.417) وبمستوى دلالة (0.000) وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات باستثناء مجال الصعوبات المتعلقــة بالطلبة، حيث بلغت قيمة (ف) (1.4127) وبمستوى دلالة (0.2450) ولمعرفة عائدية الفــروق تم تطبيق اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، إذ اتضح من الجدول (17) أن الفرق كان لصالح فئة

فوق البكالوريوس عند مقارنتها مع فئة بكالوريوس وفئة دبلوم ولصالح فئة بكالوريوس عند مقارنتها مع دبلوم في مجال "الصعوبات المتعلقة بالمهام الوظيفية لمدير المدرسة" أما في مجال الصعوبات المتعلقة بالمعلمين فقد كان الفرق لصالح فئة فوق بكالوريوس عند مقارنتها مع فئة دبلوم، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن المعلمين يدركون على اختلاف مؤهلاتهم العلمية وجود صعوبات تواجهها الإدارة المدرسة، وكلما زاد المؤهل العلمي كلما كان المعلم أكثر قدرة على التعرف على هذه الصعوبات، لذلك كان الفرق لصالح فئة فوق البكالوريوس ثم البكالوريوس ثم الدبلوم، وقد يعزى ذلك الى المعلومات التي اكتسبها المعلمون اثناء دراستهم في الجامعة عن الصعوبات التي تواجهها الادارة وعلاقتها بالولاء التنظيمي مقارنة بحملة درجة البكالوريوس والدبلوم.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة غنام (2005) والتي أظهرت أن درجة الولاء التنظيمي كانت مرتفعة، وتختلف مع نتيجة الزهراني (2005) التي أشارت إلى وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين العوامل الشخصية والعوامل الوظيفية وبين الولاء التنظيمي.

3 - متغير الخبرة:

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الصعوبات التي تواجهها الإدارة في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر معلمي تلك المدارس تبعاً لمتغير الخبرة، إذ يلاحظ من الجدول (18) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة الصعوبات التي تواجهها إدارات المدارس الثانوية في دولة الكويت ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير الخبرة، إذ حصل أصحاب فئة (5 -10 سنوات) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.85) وجاء أصحاب فئة (11 سنة فأكثر) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.70) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (أقل من 5 سنوات) إذ بلغ (3.34). ولتحديد دلالة الفروق تم تطبيق تحليل التباين الأحادي إذ يتضح من الجدول (19) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) لدرجة

الصعوبات التي تواجهها الإدارة في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر معلمي تلك المدارس، تبعاً لمتغير الخبرة استناداً إلى قيمة (ف) المحسوبة إذ بلغت (6.215) وبمستوى دلالة (0.002)، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات باستثناء مجال الصعوبات المتعلقة بالمهام الوظيفية لمدير المدرسة، حيث بلغت قيمة (ف) (0.658) وبمستوى دلالة (0.519). ولمعرفة عائدية الفروق تم تطبيق اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، إذ اتضح من الجدول (20) أن الفرق كان لصالح فئة (5 -10 سنوات) عند مقارنتها مع فئة (أقل من 5 سنوات) في الدرجة الكلية وكان الفرق لصالح (5 -10 سنوات) وفئة (11 سنة فأكثر) عند مقارنتها مع فئة (أقل من 5 سنوات) في مجال الصعوبات المتعلقة بالمعلمين ولصالح فئة (أقل من 5 سنوات) وفئة (5 -10 سنوات) عند مقارنتها مع فئة (11 سنة فأكثر) في مجال الصعوبات المتعلقة بالطلبة، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن المعلمين أثناء عملهم في المدرسة يتابعون الأعمال التي تقوم بها الإدارة ومستوى الصعوبات التي تواجهها الإدارة في سبيل إنجاز مهماتها، وكلما كانت خبرات المعلمين أكبر كلما ازدادت معرفتهم بالصعوبات التي تواجهها الإدارة المدرسية، وذلك من خلال التعامل اليومي مع الإدارة المدرسية، لذلك فان المعلمين الذين كانت خبرتهم من (5 -10) سنوات كانوا مقدره على تقدير درجة الصعوبات التي تواجهها إدارات المدارس الثانوية في دولة الكويت واثر ذلك على ولائهم التنظيمي من ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات).

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة غنام (2005) والتي أظهرت أن درجة الولاء التنظيمي كانت مرتفعة، وتختلف مع نتيجة الزهراني (2005) التي أشارت إلى وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين العوامل الشخصية والعوامل الوظيفية وبين الولاء التنظيمي.

مناقشة نتائج السؤال الخامس والذي ينص على:"هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) في مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

1 - متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (t-test) إذ اتضح مـن الجدول (21) عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت تبعاً لمتغير الجنس استناداً لقيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (0.547) وبمستوى دلالة (0.585) للدرجة الكليـة، وكـذلك لا توجـد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات، باستثناء مجال الصعوبات المتعلقة بالطلبة استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (2.801) وبمستوى دلالة (0.005) حيث كان الفرق لـصالح الإناث بدليل ارتفاع متوسطاتهم الحسابية، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن المعلمين والمعلمـات في المدارس الثانوية يشعرون انه يجب أن يكون مستوى ولائهم التنظيمي مرتفعاً في المدارس بما يحقق لهم أهدافهم ويجعلهم يقومون بإنجاز مهامهم على خير وجه، كمـا أن ذلـك يـدفعهم لتحقيق الأهداف المرسومة التي يصبون إليها وبما ينسجم مـع التطلعـات الحقيقيـة للمـدارس الثانوية، ومع ذلك فقط أظهرت النتائج أن مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمات أعلى منه لدى المعلمين وقد يعزى ذلك إلى أن المعلمات هن أكثر انضباطاً من المعلمين في العمل، وأن لديهن مهارات يمكن لهن من خلال تطوير أدائهن باستمرار وبما يحقق أهداف المدارس التي يعملـون فيها وبما يحقق لهن مستوى مرتفعا من الولاء التنظيمي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة غنام (2005) والتي أظهـرت أن درجـة الـولاء التنظيمي كانت مرتفعة، وتختلف مع نتيجة الزهراني (2005) التي أشارت إلى وجود ارتبـاط طردي ذو دلالة إحصائية بين العوامل الشخصية والعوامل الوظيفية وبين الولاء التنظيمي.

2 - متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، إذ يتضح مـــن الجـــدول (22) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المـــدارس الثانوية في دولة الكويت تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، إذ حصل أصحاب فئة (فوق البكالوريوس) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.93) وجاء أصحاب فئة (دبلوم متوسط) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.61) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة بكالوريوس إذ بلغ (3.58) ولتحديد دلالة الفروق تم تطبيق تحليل التباين الأحادي، حيث يتضح من الجدول (23) وجود فروق ات دلالـــة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) في مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين فـــي المـــدارس الثانوية في دولة الكويت تبعاً لمتغير المؤهل العلمي استناداً إلى قيمة (ف) المحـــسوبة إذ بلغـــت (3.108) وبمستوى دلالة (0.046) وكذلك وجود فـــروق ذات دلالـــة إحـــصائية فـــي مجـــال الصعوبات المتعلقة بالمعلمين حيث بلغت قيمة (ف) (6.521) وبمستوى دلالة (0.002) بينما لم توجد فروق في بقية المجالات ولمعرفة عائدية الفروق تم تطبيق اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، إذ يتضح من الجدول (24) أن الفرق كان لصالح فئة دبلوم عند مقارنتها مع فئة (بكـــالوريوس) في الدرجة الكلية، وكان الفرق لصالح فئة (فـــوق البكـــالوريوس) عنـــد مقارنتهـــا مـــع فئـــة (بكالوريوس) وفئة (دبلوم) في مجال الصعوبات المتعلقة بالمعلمين، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن المعلمين على اختلاف مؤهلاتهم العلمية يختلف مستوى ولائهم التنظيمي في المـــدارس وقـــد لوحظ أن الفرق كان لصالح درجة دبلوم عند مقارنتها مع درجة البكالوريوس ويمكن تفسير ذلك من خلال أن المعلمين من فئة دبلوم يحاولون أن يثبتوا قدراتهم فـــي المـــدارس وذلـــك بـــسبب انخفاض الدرجة العلمية لديهم من خلال بذل مزيد من الجهود التي يمكن لهم من خلال التواصل مع بقية زملائهم من ذوي المؤهلات المرتفعة، كما لوحظ أن الفرق كـــان لـــصالح فئـــة فـــوق

البكالوريوس مقارنة بفئة البكالوريوس ويمكن تفسير ذلك من خلال أن أصحاب المؤهلات العليا يحاولون أن يثبتوا لزملائهم أنهم قادرين على تحقيق أهداف المدرسة من خلال الأعمال التي يمك لهم أن ينجزوها في المدرسة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة غنام (2005) والتي أظهرت أن درجة الولاء التنظيمي كانت مرتفعة، وتختلف مع نتيجة الزهراني (2005) التي أشارت إلى وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين العوامل الشخصية والعوامل الوظيفية وبين الولاء التنظيمي.

3 - متغير الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، إذ يتضح من الجدول (25) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) في مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت تبعاً لمتغير الخبرة، إذ حصل أصحاب فئة (أقل من 5 سنوات) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.65) وجاء أصحاب فئة (5 -10 سنوات) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.64) وأخيرا جاء المتوسط الحسابي لفئة (11 سنة فأكثر) إذ بلغ (3.48) ولتحديد دلالة الفروق تم تطبيق تحليل التباين الأحادي، إذ يتضح من الجدول (26) عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) في مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت تبعاً لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيمة (ف) المحسوبة إذ بلغت (1.207) وبمستوى دلالة (0.300) وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات باستثناء مجال الصعوبات المتعلقة بالمعلمين، حيث بلعت قيمة (ف) (3.933) وبمستوى دلالة (0.021) ولمعرفة عائدية الفروق تم تطبيق اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، إذ يظهر من الجدول (27) أن الفرق كان لصالح فئة (أقل من 5 سنوات) وفئة (5 -10سنوات) عند مقارنتها مع فئة (11 سنة فأكثر)، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن المعلمين على اختلاف خبراتهم يختلف مستوى ولائهم

التنظيمي، ولوحظ أنه كلما قلت الخبرة كلما زاد مستوى الولاء التنظيمي عند المعلمين، وذلك يعزى لأن المعلمين ذوي الخبرات القليلة يحاولون جهدهم لزيادة مستوى ولائهم التنظيمي وبما يحقق لهم الأهداف التي يطمحون لها، وبما يحقق المصلحة العليا للمدرسة وإدارتها.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة غنام (2005) والتي أظهرت أن درجة الولاء التنظيمي كانت مرتفعة، وتختلف مع نتيجة الزهراني (2005) التي أشارت إلى وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين العوامل الشخصية والعوامل الوظيفية وبين الولاء التنظيمي.

ثانياً: التوصيات:

في ضوء مناقشة نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الصعوبات التي تواجهها إدارات المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي تلك المدارس كانت مرتفعة لذلك فإن هناك ضرورة لأن يتم تفعيل قانون الانضباط المدرسي على الذكور والإناث لتفعيل الثواب والعقاب حيث أن هذا القانون مفعل في إدارات البنات وغير مفعل عند الذكور.
2. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية كان متوسطا لذلك توجد ضرورة لاعتماد الدورات التدريبية النوعية لتأهيل المديرين لزيادة وعيهم بكيفية التعامل مع المشكلات.
3. تزويد المسؤولين بما تم استخلاصه من نتائج من هذه الدراسة وذلك لوضع خطة عمل لضمان وعي للصعوبات التي تواجهها الإدارة المدرسية من قبل المديرين والمعلمين في المدارس.
4. عمل ورشات تدريبية وندوات للمديرين والمعلمين لزيادة وعيهم بأهمية الولاء التنظيمي داخل المدارس الذي يمكن أن يحقق لهم الرضا والأمان في وظائفهم.
5. أن تكون هذه الدراسة نواة لدراسات أخرى وبمتغيرات جديدة غير المستخدمة في الدراسة الحالية.
6. ضرورة المحافظة على تجهيزات المدرسة وأثاثها ومقتنيات مختبر الحاسوب وغيره من قبل الطلبة مع تغريمهم ثمن ما يتلفونه في حال حدوث خلل أو تكسير لهذه الأجهزة، بالإضافة إلى محاولة زيادة انتمائهم للمدرسة بالطرق التربوية المختلفة.

المراجع

المراجع:

المراجع العربية:

أبو النصر، مدحت محمد (2008). **تنمية مهارات: بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة**،القاهرة : إيتراك.

أحمد، مروة (1998). "مجالات تطبيق جودة التعليم الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية"، عمان: **مجلة اتحاد الجامعات العربية**، ع(39)، ص ص 12 -50.

الأحمدي ، طلال عايد (2007). "الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة: دراسة ميدانية على العاملين بمستشفيات وزارة الصحية بمدينة الرياض". **المجلة العربية للإدارة**، القاهرة،المجلد ٢٤، العدد 1، ص ص 8 -48.

البدري، طارق (2001). **الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية عمان: الأردن**. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

البوهي، فاروق شوقي (2001). **الإدارة التعليمية والمدرسية**، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر.

حسين، سلامة عبد العظيم (2006). **الإدارة المدرسية والصفية المتميّزة: الطريق إلى المدرسة الفعّالة**، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

حمادات ، محمد حسن (2007). **قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس**، عمان : دار الحامد.

خاطر، تهاني خليل (1999). **مشكلات المعلم المبتدئ في المدارس الحكومية بمحافظات غزة ومقترحات لحلها** (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية،غزة، فلسطين.

الخشالي ، شاكر (2003). "اثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاص، **المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية**، م(6)، ع(1) ص ص 16 -36.

خليل، بلسم محمود (2009) **مشكلات الإدارة المدرسية في مدارس التعليم الأساسي**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة (دمشق)، دمشق، سوريا.

رشيد، مازن فارس (2003). "الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي: تحليل للمفهوم والأبعاد السلوكية لتطبيقاته"، الرياض، **مركز البحوث بكلية العلوم الإدارية**، جامعة الملك سعود.

الرفاعي، يعقوب (2000). "أثر التدريب أثناء الخدمة على أداء سلوك الموظفين المستفيدين من التدريب بدولة الكويت"، **مجلة رسالة المعلم**، 22(81)، ص ص 12 -66.

الرواشدة، خلف (2005) **درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن في عملية صناعة القرار في مدارسهم وعلاقتها بشعورهم بالأمن وولائهم التنظيمي**، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الرواشدة، خلف سليمان (2007). **صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي**، عمان: دار الحامد.

الزهراني، عبد الواحد (2005) **العوامل المرتبطة بالولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الباحة**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

السلمي، علي (1993). **تطور الفكر التنظيمي**، القاهرة: مكتبة غريب.

سليمان، مهدي كامل(1999). **معوقات العمل في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في محافظتي نابلس وطولكرم** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الشامي، لينا ونينو، ماركو (2001). **الادارة: المبادئ الاساسية**، ط1، اربد: المركز القومي للنشر.

الشراري، مفضي (2007) **الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الشماع، خليل محمد حسن، وحمود، خضير كاظم (2000). **نظرية المنظمة**، عمان: دار المسيرة.

الطعاني، حسن (1999). "دراسة ميدانية لبناء برنامج تدريبي لمديري المدارس في ضوء مهماتهم المطلوبة". **مجلة مركز البحوث التربوية (دولة قطر)**، العدد (15)، ص ص 50 -107.

عابدين، محمد عبد القادر (2005). **الإدارة المدرسية الحديثة**، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

عبد الباقي، صلاح الدين،(2001). **السلوك الإنساني في المنظمات**، القاهرة: الدار الجامعية.

عبد الهادي، جودت عزت (2002). **الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه دليل لتحسين التدريس، الطبعة الأولى**، عمان: الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع.

عبوي، زيد منير (2007). **التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته**.عمان: دار أسامة.

العجمي، فلاح (2004). **الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية من وجهة نظر مشرفي ومديري ومعلمي المدارس المتوسطة في دولة الكويت والحلول المقترحة لها،** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

العلاق، بشير (1999). **أسس الإدارة الحديثة،** ط(1)، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

العمايرة، محمد حسن (2002). **مبادئ الإدارة المدرسية،** ط(3)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

العواد ، فؤاد عبد الله ؛ الهران ، محمد عبد الله (2009). "العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود" . الرياض: **مركز بحوث كلية العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود** ، عدد (١)، ص ص 15 -65.

غنام، ختام (2005). **السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس،** (رسالة ماجستير غير منشورة)، في جامعة النجاح، نابلس ، فلسطين.

القريوتي، محمد قاسم (2000). **السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات،** ط(3)، عمان: دار الشروق.

القريوتي، محمد وزويلف، مهدي (1989). **مبادئ الادارة: النظريات والوظائف،** ط(2)، عمان: دار المستقبل للنشر والتوزيع.

اللوزي، موسى (2006). **التطوير التنظيمي: أساسياته ومفاهيم حديثة،** عمان: دار وائل.

محمد، محمد جاسم (2004). **سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسة وآفاق التطور العام،** عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.

المشعل، نورة حمد (2006). **الأنماط القيادية لدى المديرات في المرحلة الابتدائية للبنات فـــي مدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمـــات** (رسالة ماجستير غيـــر منـــشورة)، الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية – كلية العلوم الاجتماعية.

الهذلول، هذلول صالح (2008). **الولاء التنظيمي وأثرة على مستوى الأداء الوظيفي**. (رسالة ماجستير غير منشورة) الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

هيجان، عبد الرحمن أحمد، (1998). **ضغوط العمل: مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها**، الرياض: معهد الإدارة العامة.

المراجع الأجنبية:

Bayazit, M, Hammer, t; Wazeter, D (2004). "Methodological Challenges in Union Commitment Studies", **Journal of Applied Psychology**, 89, PP.(738-747).

Elsbach, K. D. & Bhattacharya, C. B. (2001). "Defining Who You Are By What You Are Not: Organizational Identification And The National Rifle Association". **Organization Science**, (12), PP. 393-414.

Glynn, M. A. (1998). "**Individuals Need For Organizational Identification (NOID):** Speculations On Individual Differences In The Propencety To Identify", In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds).

Hermann, Z. (2006). "Estimating Primary School Effectiveness from Secondary Schooling Data the Case of Hungary". **Institute of Economic, Budapest** (7) PP. 16-32.

James, K., Luiselli, et. al, (2005). "Whole-School Positive Behavior Problems and Academic Performance", **Educational Psychology**, (25) 2-3, PP. 183-198.

Johnson, W. L, J, and Johnson, A. M and Heimberg, F.(1999). "A primary And Secondary Order Component, Analysis of the Organizational Identification Measurement", **Educational Psychology** 5(I), pp 159-170.

Mateja, Psunder, (2005). "Identification of Discipline Violations and its Role in Planning Corrective and Preventive Discipline in School", **Educational Studies**, 31(3), pp. 335-345.

-SamerA.Al-Bashabsheh(2009) http://journals.ju.edu.jo/JJBA/article/view/694.(30/4/2013)

Scelfo, J., Adams, W. lee; Kan H.R, Barbara and Mathews, J. (2005). The 100 Best High schools in America**. Newsweek, 145 (20), 51.**

Schoob, C. (2000). Personality and job performance under non-routine conditions**. DAI**-B, 61/11, PP.6171-6173.

Thurale, Senyane Moses. (1992). "Strategic planning as a part of the managerial task of school principal". Ph.D. University of Pretoria (south Africa), **DAI** – A54/05,PP.1600-1629

Wayane, H, Richard, R (2005) “Subordinate loyalty for immediate Superior: a neglected Concept in Study of Educational administration”, **Sociology of education** (47) 2, PP.260- 268.

Williamson, J.(2001). **The Basic School: A Community for Learning**, School Eastern Consortia. New York P.I.

الملحقات

الملحق (1)

استبانة قبل التحكيم

الدكتور/ الدكتورة .... المحترم (ة)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " **الصعوبات التي تواجهها الإدارة في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر معلمي تلك المدارس"** لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية.

ونظراً لما أعهده فيكم من خبرة ثرية ومعرفة غزيرة، ولما تتمتعون به من سمعة علمية معروفة، أضع بين أيديكم الاستبانة المرفقة، راجياً التفضل بإبداء رأيكم بالفقرات التي تتكون منها من حيث تمثيلها لمتغير الصعوبات التي تواجه مديري المدارس، ومدى ملاءمة هذه الفقرات لأغراض الدراسة، وفيما إذا كانت الفقرات صالحة، أو غير صالحة، أو بحاجة إلى تعديل، والتعديل المطلوب إجراؤه عليها، علماً بأن الاستجابة على الفقرات ستكون (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً).

شاكراً تعاونكم وجهودكم المبذولة في قراءة فقرات الاستبانة وإبدائكم الملاحظات بشأنها.

وتفضلوا مني بقبول فائق الاحترام والتقدير.

الباحث

عبد الله طالب حسين الحمد

القسم الأول: المعلومات العامة

يرجى وضع إشارة (×) في مربع الإجابة التي تراها مناسبة:

1- الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر:

☐ أقل من 25 سنة
☐ 25 إلى أقل من 35 سنة
☐ 35 إلى أقل من 45 سنة
☐ 45 إلى أقل من 55 سنة
☐ من 55 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي:

☐ بكالوريوس
☐ دبلوم متوسط
☐ ماجستير
☐ دبلوم عالي
☐ دكتوراه

4- عدد سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات
☐ 5 إلى أقل من 10 سنة
☐ 10 إلى أقل من 15 سنة
☐ 15 إلى أقل من 20 سنة
☐ 20 سنة فأكثر

الجزء الثاني: فقرات الاستبانة

وضع إشارة (√) أمام كل عبارة لبيان مدى انطباقها عليك وفق درجات المقيــاس إلــى يسار الصفحة.

الرقم	الفقرة	موافق	بحاجة إلى تعديل	غير موافق	التعديل المقترح
1	يستطيع وضــع الغايــات والأهــداف التنظيميــة المدرسية				
2	يعد الخطة السنوية بحيث تحتوي علــى الأهــداف والأنشطة وأساليب التقويم وفق جدول زمني محدد				
3	يعد خطة لصيانة البناء المدرسي				
4	يعد خطة الميزانية العامة للمدرسة بحيــث تكــون موزعة على الأنشطة العامة للمدرســة(مختبــر، مكتبة، ملاعب، ...)				
5	يخطط للأنشطة المدرسية المرافقة للمنهاج				
6	يضع خطط لتنمية قدرات الطلبة الابداعيــة مــن خلال الأنشطة				
7	يوائم بين أهداف الخطة المدرسية وقدرة العــاملين على تنفيذها				
8	يخطط لتنظيم اللجان المدرسية بحيث تتحدد مهامها وواجبات أعضائها				
9	يخطط للاستفادة من نتائج تحليل الاختبارات وذلك بحصر نتائج القوة والضعف في البرنامج التربوي				
10	يضع خطط واضحة لمعالجة المشكلات الطلابية				
11	لديه القدرة على التنبؤ بالاحتياجات المدرسية فــي ضوء المستجدات				
12	يخطط للاستفادة من البيئة المحلية بهــدف زيــادة				

	التفاعل مع المجتمع المحلي				
13	يضع استراتيجيات بديلة لمواجهة المشكلات المدرسية				
14	يعد برامج اتطوير مهارات المعلمين الجدد				
15	يعد خطط لرفع كفاءة المعلمين في ضوء المستجدات التربوية				
16	يعمل على حفظ السجلات المدرسية وتنظيمها				
17	يدير الاجتماعات المدرسية				
18	يعمل على توزيع المهام الادارية بصور مناسبة تتلاءم مع التوصيف الوظيفي للاداريين بالمدرسة				
19	يعمل على توفير المستلزمات التعليمية اللازمة لتنفيذ المنهاج				
20	يصمم الملفات والبطاقات والسجلات المدرسية للعاملين وللطلبة				
21	يستخدم طرق التحفيز المناسبة لاثارة الدافعية للعمل لدى المعلمين				
22	ينظم المشاغل المدرسية بفعالية				
23	يحدد الاجراءات العملية اللازمة لتأدية مهمات المدرسة بفعالية				
24	يعد جدول الدروس الاسبوعي بالتعاون مع المدرسين				
25	يسهل استخدام المرافق المدرسية اللازمة لعمليتي التعليم والتعلم المدرسية				
26	يزود المعلمين بنشرات تربوية هادفة في مجال تخصصاتهم				
27	ينسق بين الأعمال المختلفة داخل المدرسة				
28	ينسق بين الأدوار المختلفة للمعلمين والاداريين لضمان عدم وجود تعارض بينها				
29	يتابع التغيرات المستجدة في المناهج بالتعاون مع				

	المشرفين التربويين لنقلها إلى المعلمين				
30	يطلع على الأساليب الاشرافية الحديثة ويستفيد منها في عملية تحسين أداء المعلمين				
31	يوجه المعلمين لاعداد برامج علاجية للمتأخرين دراسيا				
32	يعمل على وضع برامج لرعاية للمتفوقين				
33	يوجه المعلمين نحو استخدام الأجهزة في الأعمال المدرسية				
34	يوجه المعلمين نحو استخدام الانترنت في تبادل المعلومات التربوية				
35	يساعد المعلمين في التعرف على أهداف المنهاج بالتعاون مع المشرف التربوي المختص				
36	يعمل على وضع الحلول المناسبة للمشكلات الطلابية بعد تشخيصها				
37	يتعرف بالتعاون مع المعلمين على ميول الطلاب ويوجههم لاختيار مهنة المستقبل				
38	يتعرف على الحالات الصحية للطلبة لوضع الترتيبات الوقائية والعلاجية المناسبة				
39	يبحث عن أسباب عزوف الطلبة عن المشاركة الجادة في الأنشطة المدرسية				
40	يوفر الأجواء المدرسية المناسبة للعاملين لرفع الروح المعنوية لديهم				
41	يشجع الآخرين على النقد البناء				
42	يعتمد وسائل التحفيز الايجابي للمعلمين في المدرسة				
43	يتقبل أفكار الآخرين				
44	يراعي الظروف النفسية للمعلمين في المدرسة				
45	يفوض بعض الصلاحيات للمعلمين لزيادة فعالية التعليم والتعلم في المدرسة				

46	يعامل العاملين في المدرسة بطريقة عادلة				
47	ينمي روح الابداع لدى المعلمين				
48	يستطيع خلق روح الحوار البناء مع العاملين فـــي المدرسة				
49	يشجع روح العمل الحماعي في المدرسة				
50	يستطيع استغلال الامكانات المادية والبشرية فـــي المدرسة بطريقة مثلى				
51	يوجه أعضاء هيئة التدريس الى ضـــرورة ربـــط المنهاج الدراسي بحاجات البيئة المدرسية				
52	يستطيع خلق روح الحوار البناء مع العاملين فـــي المدرسة				
53	يشجع روح العمل الحماعي في المدرسة				
54	يستطيع استغلال الامكانات المادية والبشرية فـــي المدرسة بطريقة مثلى				
55	يوجه أعضاء هيئة التدريس الى ضـــرورة ربـــط المنهاج الدراسي بحاجات البيئة المدرسية				

الملحق (2)

قائمة أسماء المحكمين

الاسم	التخصص	الجامعة
أ. د جودت سعادة المساعيد	مناهج وطرق تدريس	جامعة الشرق الأوسط
أ. د كمال سليم دواني	إدارة وقيادة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
أ. د عبد الجبار البياتي	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
د. غازي خليفه	مناهج وطرق تدريس	جامعة الشرق الأوسط
د. سلطان غالب الديحاني	إدارة وتخطيط التربوي	جامعة الكويت
د. عبد العزيز المحيلبي	إدارة وتخطيط التربوي	جامعة الكويت
د. نبيلة الكندري	إدارة وتخطيط التربوي	جامعة الكويت

الملحق **(3)**

الاستبانة بعد التحكيم

استبانة الدراسة

الدكتور/ الدكتورة .... المحترم (ة)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان **" الصعوبات التي تواجهها الإدارة في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر معلمي تلك المدارس"** لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية.

ونظراً لما أعهده فيكم من خبرة ثرية ومعرفة غزيرة، ولما تتمتعون به من سمعة علمية معروفة، أضع بين أيديكم الاستبانة المرفقة، راجياً التفضل بإبداء رأيكم بالفقرات التي تتكون منها من حيث تمثيلها لمتغير الولاء التنظيمي، ومدى ملاءمة هذه الفقرات لأغراض الدراسة، وفيما إذا كانت الفقرات صالحة، أو غير صالحة، أو بحاجة إلى تعديل، والتعديل المطلوب إجراؤه عليها، علماً بأن الاستجابة على الفقرات ستكون (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً).

شاكراً تعاونكم وجهودكم المبذولة في قراءة فقرات الاستبانة وإبدائكم الملاحظات بشأنها.

وتفضلوا مني بقبول فائق الاحترام والتقدير.

الباحث

عبد الله طالب حسين الحمد

القسم الأول: المعلومات العامة

يرجى وضع إشارة (×) في مربع الإجابة التي تراها مناسبة:

5- الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

6- العمر:

☐ أقل من 25 سنة ☐ 25 إلى أقل من 35 سنة
☐ 35 إلى أقل من 45 سنة ☐ 45 إلى أقل من 55 سنة
☐ من 55 سنة فأكثر

7- المؤهل العلمي:

☐ بكالوريوس ☐ دبلوم متوسط
☐ ماجستير ☐ دبلوم عالي
☐ دكتوراه

8- عدد سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 إلى أقل من 10 سنة
☐ 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ 15 إلى أقل من 20 سنة
☐ 20 سنة فأكثر

الجزء الثاني: فقرات الاستبانة

وضع إشارة (√) أمام كل عبارة لبيان مدى انطباقها عليك وفق درجات المقيـــاس إلـــى يسار الصفحة.

الرقم	الفقرة	موافق	بحاجة إلى تعديل	غير موافق	التعديل المقترح
56	أهتم بمستقبل المدرسة بجدية.				
57	أتضايق عندما ينتقد الآخرون المدرســـة بطريقـــة غير موضوعية.				
58	أشعر بولائي المستمر للمدرسة.				
59	أفخر بأن أكون أحد أعضاء هيئة التدريس في هذه المدرسة.				
60	أدافع عن المدرسة وسياساتها أمام الآخرين.				
61	أرى أن إنجازات المدرسة مدعاة فخـــر لأعـــضاء هيئة التدريس فيها.				
62	أحب التحدث في العلن عن المشاريع الناجحة التي تنفذها المدرسة.				
63	أبذل أقصى جهد لتحقق المدرسة أهدافها.				
64	أعمل ما بوسعي كي تحقق المدرسة أهدافها.				
65	أحرص أن تكون قراراتـــي متفقـــة مـــع رســـالة المدرسة.				
66	أحاول أن أتخذ قـــرارات التـــي تتعلـــق نتائجهـــا بالإيجاب على المدرسة.				
67	أنظر إلى مشكلات المدرسة على أنهـــا مـــشكلاتي الشخصية.				
68	أرى أن قيمي وقيم المدرسة متماثلة إلى حد كبير.				
69	أعتقد أن صورة المدرسة قي المجتمـــع المحلـــي تتماثل مع توجهاتي وتطلعاتي.				
70	لدي انتماء للمدرسة التي أعمل فيها.				

				أشعر بالاعتزاز لانتمائي إلى هذه المدرسة.	71
				تتماثل هويتي بهوية المدرسة.	72
				أفخر بالقول إلى الآخـــرين أننـــي أعمـــل بهـــذه المدرسة.	73
				أرى أن لدي مواقف إيجابية كثيرة مـــشتركة مـــع الآخرين الذين يعملون في المدرسة.	74
				أستطيع وصف المدرسة بأنها أسرة واحدة.	75

الملحق (4)

كتاب تسهيل المهمة من الجامعة

MEU جـامـعـة الـشـرق الأوسـط MIDDLE EAST UNIVERSITY

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم: د ر/ع/32/291
التاريخ: 2013/3/24

معالي وزير التربية والتعليم العالي الموقر

دولة الكويت

تحية طيبة، وبعد،

فأرجو أن أنقل إلى معاليكم أن طالب الماجستير في جامعة الشرق الأوسط " **عبدالله طالب حسين الحمد**" يقوم حالياً بإجراء دراسة ميدانية تحت عنوان: " **الصعوبات التي تواجهها الإدارة في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر معلمي تلك المدارس**" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة حصول الباحث على المعلومات اللازمة وتطبيق أدوات البحث في المدارس الثانوية في دولة الكويت، وذلك من أجل المساهمة في تحقيق أهدافها والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم ، علماً بأن الاستبانة ذات العلاقة مرفقة مع هذا الخطاب.

ونحن إذ نشكر معاليكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، ونؤكد بأن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث ستبقى سرية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق الاحترام والتقدير



رئيس الجامعة

أ.د. ماهر سليم

هاتف 4790222 (00962 6) فاكس 4129613 (00962 6) ص ب 383 عمان 11831 الأردن بريد الكتروني info@meu.edu.jo
Tel. (00962 6) 4790222 Fax. (00962 6) 4129613 P.O.Box. 383 Amman 11831 Jordan e-mail: info@meu.edu.jo
www.meu.edu.jo

الملحق (5)

كتاب تسهيل المهمة من الوزارة الكويتية منطقة الأحمدي

75/30/EA 0098386/09/20000

وزارة التربية
الإدارة العامة لمنطقة الأحمدي التعليمية
مكتب المدير العام

التاريخ :
الموافق : ٢٠١٣/٥/٢
رقم الاشارة :

السيدات والسادة / مديري المدارس الثانوية المحترمة

تحية طيبة وبعد،،

الموضوع : تسهيل مهمة الطالب / عبد الله طالب حسين الحمد
المسجل على درجة الماجستير – كلية التربية – جامعة الشرق الأوسط

فبالإشارة إلى المذكور أعلاه و بناء على كتاب إدارة البحوث التربوية ، يرجى تسهيل مهمته لتطبيق استبانة حول الصعوبات التي تواجهها الإدارة في المدارس في دولة الكويت و علاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر معلمي تلك المدارس.

وذلك خلال العام الدراسي الحالي ٢٠١٢-٢٠١٣م.

شاكرين حسن تعاونكم

وتفضلوا مع خالص التحية

مدير عام منطقة الأحمدي التعليمية

٢٠١٣/٥/١

مدير عام منطقة الأحمدي التعليمية

الإدارة العامة لمنطقة الأحمدي التعليمية

23923524 - فاكس - 23923521 - 23923525 - 23923523 : الفحيحيل - تلفون 53453

الملحق (6)

كتاب تسهيل المهمة من الوزارة الكويتية منطقة الفروانية

0105050

الرقم: ٨٣٤

التاريخ: ٢٠١٣/١/٣٠

السيدة/ بدرية الخالدي المحترمة

مدير عام منطقة الفروانية التعليمية

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع/ تسهيل مهمة

يقوم الطالب / **عبدالله طالب حسين الحمد** المسجل بدرجة ماجستير بكلية التربية جامعة الشرق الأوسط بإجراء دراسة بعنوان " **الصعوبات التي تواجهها الإدارة في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر معلمي تلك المدارس** ".

فيرجى تسهيل مهمة المذكور أعلاه من خلال **تطبيق الاستبانة المختومة صفحاتها من ادارة البحوث التربوية على جميع معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في المدارس** التابعة لمنطقتكم التعليمية خلال العام الدراسي الحالي **2013/2012**م .

مع خالص الشكر والتقدير

عن/ مدير إدارة البحوث التربوية

د. سميرة محمد عبد الوهاب

أ. إبتسام الحاي

مدير ادارة البحوث والتطوير التربوي

وزارة التربية - إدارة البحوث والتطوير التربوي

- نسخه للملف

Noura/2013

ص . ب : ١٦٢٢٢ القادسية - الرمز البريدي ٣٥٨٥٣ الكويت - تلفون : ٢٥٤١٧٩٤٢ - فاكس : ٢٥٤١٧٦٩٤

الملحق (7)

كتاب تسهيل المهمة من الوزارة الكويتية مكتب مدير إدارة الشؤون التعليمية

75 / 30 / EA0098065 / 06 / 5000

وزارة التربيــة
الإدارة العامة لمنطقة الفروانية التعليمية
مكتب مدير إدارة الشئون التعليمية

التاريخ: ٣ / ٥ / ٢٠١٢
الرقم : وت / ط ف ل /

السادة الأفاضل مديرو /مديرات مدارس المرحلة الثانوي

تحية طيبة وبعد ، ، ،

الموضوع : تسهيل مهمة

يقوم الطالب(عبد الله طالب حسين الحمد) المسجل بدرجة ماجستير بكلية التربية جامعة الشرق الأوسط بإجراء دراسة بعنوان " الصعوبات التي تواجهها الإدارة في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر معلمي تلك المدارس"

يرجى التكرم بتسهيل مهمة المذكور أعلاه من خلال تطبيق أداة الدراسة (إستبانه) المختومة صفحاتها من إدارة البحوث والتطوير التربوي على جميع معلمات ومعلمي المرحلة الثانوية بنين /بنات التابعة لمنطقة الفروانية التعليمية خلال الفصل الدراسي الحالي ٢٠١٢/٢٠١٣م

مع خالص شكرنا وتقديرنا ..

مدير إدارة الشؤون التعليمية

٢/٥/٢٠١٢

وليد السعيد
مدير الشئون التعليمية
منطقة الفروانية التعليمية

نسخة لكل من :-
مدير الشؤون التعليمية